

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Report 2005/2
Espoo 2005

**PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN JA
KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄ MUUTOSPROSESSIN HALLINTA**

Tapaustutkimus työ- ja henkilökohtaisen palkanosan uudistusprosessista

Carita Lahti

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Report 2005/2
Espoo 2005

**PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN JA
KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄ MUUTOSPROSESSIN HALLINTA**

Tapaustutkimus työ- ja henkilökohtaisen palkanosan uudistusprosessista

Carita Lahti

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Laboratory of Work Psychology and Leadership
P.O. Box 5500
FIN-02015 HUT
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3665
Internet <http://www.tuta.hut.fi/>

ISBN 951-22-7792-1 (print)
ISBN 951-22-7793-X (electronic)
ISSN 1459-8035 (print)
ISSN 1795-8857 (electronic)

Monikko Oy
Espoo 2005

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden muutosprosesseja, joissa palkanmäärittymisen perusteet muuttuvat. Tarkastelun kohteena oli erityisesti palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyvä muutoksenhallinta. Kohteena muutoksessa oli palkkausjärjestelmä, joka perustuu työehtosopimukseen sekä työmarkkinaosapuolten sopimusehtoihin. Lisäksi evaluoitiin muutosprosessia kehittämiseen osallistuneiden sekä muutoksen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kokemusten kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palkkausjärjestelmän muutosprosessin hahmottamisesta ja muutoksenhallinnan tarkastelusta siinä. Lisäksi tarkastellaan muutoksenhallinnan mahdollisten kriittisten tekijöiden merkitystä muutosprosessissa.

Tutkimuksen kohteena oli toimihenkilöiden työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kehittäminen kolmessa kemianteollisuuden yrityksessä Suomessa. Tutkimus oli pääosin laadullisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus, jossa lähtökohtana ovat sekä tutkimuskohteen kuvaaminen ja ymmärtäminen että sen evaluoiminen. Tutkimusaineisto koostuu pääosin haastatteluista (n=69), joka jakaantuu kolmeen haastatteluryhmään: palkkausjärjestelmän kehittäjät, palkkausjärjestelmän soveltajat ja palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat sekä kohdeorganisaatioihin tehdyistä kyselyistä (n=140).

Kohdeorganisaatioissa kehitystyön ajallinen eteneminen vaihteli organisaatioittain 6 - 10 vuoden välillä sisältäen osittain jo edelleen kehittämistyötä. Kohdeorganisaatioiden kehitystoimintaan osallistuneiden kokemuksista ei muodostunut yhtä yhtenäistä näkemystä onnistuneista tai epäonnistuneista ratkaisuista, vaan kokemukset olivat hyvin erilaisia riippuen siitä tarkastelukulmasta, josta kehittämisen toteutusta arvioitiin. Esitettyjä arvioita tarkasteltaessa kokonaisuutena näyttää siltä, ettei organisaation johtoa saatu sitoutumaan näkyvästi kehitysprojektiin. Kehittäjien arvioiden perusteella kehitysprojektista sopiminen organisaation johdon ja kehitysryhmän välillä muodosti kriittisen vaiheen kehittämisen onnistumisen kannalta. Organisaatioiden kehitysprojekteja

käynnistettäessä suunnitteluvaiheen työskentely ei ilmeisesti tapahtunut riittävän täsmällisesti. Kehitysprojektin tavoitteista ei ollut yhteistä käsitystä ja organisaatioiden edustajat pohtivat haastatteluissa myös kehittämiskohteen valinnan ja rajauksen onnistuneisuutta. Organisaation edustajat toivat esille, että koko henkilöstöä ei saatu sitoutumaan kehitysprojektiin. Kehittämiseen osallistuneiden haastattelujen mukaan muutosta organisaatioissa vastustivat ainakin muutosprosessin alkuvaiheessa esimiehet ja toimihenkilömiehet. Tämä liittyi osittain siihen, että operatiivisen organisaation toimihenkilöt eivät päässeet suoraan osallistumaan kehitysprojektin suunnitteluun. Osittain vastustus liittyi tietämättömyyteen kehittämisen kohteesta sekä toimintatapamuutoksista, joita muutos toi tullessaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden muutosprosesseista nousi esille paljon tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumiselle, joskin tavoitteet, johtaminen, suunnitelmallisuus, seuranta, osallistaminen, johdon tuki ja tiedotus koettiin merkittävimmiten kriittisiksi tekijöiksi. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioiden muutosprojektien arviointi osoitti muutoksenhallinnan haasteellisuuden. Palkkausjärjestelmän tulisi vastata muuttuvan organisaation tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaatiossa jonkinlaista sisäistettyä jatkuvan kehittämisen mallia. Projektiluontoisen kehitystyön sekä erityisesti jatkuvan kehittämisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousevat palkkausjärjestelmän kehitystyöhön osallistuvien sitoutuneisuus ja motivoituneisuus työskentelyyn sekä vastuunotto organisaatiolähtöisestä kehittämisestä. Myös tässä tutkimuksessa esiin tullut organisaation johdon rooli kehitystoiminnan suuntaajana on merkittävä jatkuvuuden kannalta. Johdon on osoitettava tukensa ja kohdistettava tarpeeksi resursseja organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta merkittävään kehitystyöhön.

ABSTRACT

This study aims to explore the change processes in organizations, where basis and methods of pay changes. The focus was on change management in pay systems development and implementation. The subject in change was pay system that is based on collective labor agreement. The change processes have also been evaluated through experiences of persons that took part in development work and persons that change influenced. The theoretical background consists of evaluation based pay systems and change management. Also the potential success factors in change projects will be explored, when developing evaluation based pay systems. The study was about employee's job evaluation and evaluation of an employee's competence and performance based pay systems development in three Finnish companies from the field of chemical industries. The study was mainly a qualitative, case study. It was based on describing, understanding and evaluating the research subject, change management in development processes of evaluation based pay systems. In the study various research methods and information sources were used. The most important methods were semi-structured interviews (n=69), that can be divided in to three interview groups: pay systems developers, pay systems applicers and persons that belong to new pay systems scope and questionnaires (n=140).

The time spend in development work varied in companies from 6 – 10 years partly already including further development work on pay systems. The study shows that experiences of participated persons in organizations did not have a uniform view of successful or unsuccessful decisions in development processes. All experiences were different depending on the point of view were development work was evaluated. When examine all evaluation presented by people that participated in this study it shows that the management of the organization was not visibly committed to development project. Pay systems developers points out that agreement on development project with organization management and project group formed a critical phase on success of development work. In planning phase, when development started in organizations work evidently did not happened punctually enough. The aim of development project was not generally known in organizations. Interviewee's talked about success of selecting the development subject and defining

the development subject. Persons that represented organizations disclose also, that general commitments to development work of all employees in organizations were missing. According to interviewees especially in beginning of a development work foremen and male employees oppose the change in organizations. This is partly because the employee's in organizations had no direct possibilities to participate in planning of the development. And partly it is because of resistance to change has a lot to do with ignorance of the subject that has been developed and changes in way of action, that change in evaluation based pay systems will bring in to the organizations.

Change processes in organizations participating this study brings up many important factors in successful change, but goals, leadership, planning, control, participation, management support and communication were experienced to be the most important success factors in developing evaluation based pay systems. The challenge of change management has been noticed again in this study, when evaluating the development processes of the organizations participating this study. Pay systems should respond to the needs of organization in changing environment. For project based development work and especially for continues development central factors points out to be commitment of the persons whom are participating in development work, their motivation and responsibility of organizational development. This study also emphasizes the critical role of managers in directing development and enabling development work that is crucial for organizations future.

ALKUSANAT

Tämä raportti perustuu lisensiaatintyöhön, joka on syntynyt vuonna 2004 Samapalkkaisuus – hankkeen aikana kerätystä tutkimusaineistosta. Haluan kiittää kaikkia mukana olleita organisaatioita ja heidän edustajiaan hyvästä yhteistyöstä ja arvokkaasta tutkimusaineistosta sekä palautteesta käytettyjen tutkimusmenetelmien toimivuudesta käytännön kehittämistyössä. Toivon yhteistyömme jatkuvan tulevaisuudessa.

Lämmin kiitos kuuluu professori Matti Vartiaiselle, joka joitakin vuosia sitten tarjosi minulle mahdollisuutta tutustua palkitsemisen ja palkkausjärjestelmien saloihin ja on toiminut paitsi työni tarkastajana myös osallistunut tiiviisti kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehittämistoimintaan hankkeen vastuullisen johtajan roolissa. Lisensiaatintyöni edistymiseen on vaikuttanut erittäin merkittävästi professori Eila Järvenpäältä saamani ohjaus ja kommentit, kiitokset siitä. Kiitokset kuuluvat myös kaikille Samapalkkaisuus -hankkeen jäsenille, Virpille, Saaralle, Johannalle, Marille, Sinille, Sannalle ja Anulle. He ovat osallistuneet tutkimusmenetelmien kehittämiseen ja tutkimusaineiston hankintaan sekä toimineet kohdeorganisaatioissa organisaation ulkopuolisina kehittäjinä. Työni edistymiseen on vaikuttanut erityisen merkittävästi myös hyvien ystävien kanssa käydyt ohjaavat keskustelut, jotka poikivat uusia ajatuksia työtä edistäen, Kiitos.

Espoossa 30.4.2005

Carita Lahti

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT	1
1 JOHDANTO	5
1.1 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOKSENHALLINTA	5
1.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ KEHITTÄMISEN KOHTEENA	8
1.3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	10
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	13
2 MUUTOKSENHALLINTA JA MUUTOSPROSESSIN KRIITTISET TEKIJÄT	15
2.1 SUUNNITELUN MUUTOKSEN MALLIT	15
2.2 MUUTOSTEN MAHDOLLISTAVAT MENESTYSTEKIJÄT VAIHEMALLEISTA	18
2.3 PROJEKTINHALLINTA MUUTOKSESSA	20
2.4 SISÄINEN KEHITYSPROJEKTI MUUTOKSENHALLINNAN ERITYISTAPAUKSENA	21
2.5 KEHITYSPROJEKTIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	23
2.6 YHTEENVETO: MUUTOKSENHALLINNAN KRIITTISET TEKIJÄT KEHITYSPROJEKTISSA	24
2.6.1 <i>Suunnitelmallisuus</i>	25
2.6.2 <i>Visio ja tavoitteet</i>	25
2.6.3 <i>Osallistaminen</i>	26
2.6.4 <i>Johdon tuki</i>	27
2.6.5 <i>Johtaminen</i>	27
2.6.6 <i>Tiedotus ja koulutus</i>	28
2.6.7 <i>Kulttuuri ja yhteistyö</i>	29
2.6.8 <i>Seuranta ja palaute</i>	30
3 PALKAN PERUSTEET JA PALKKAUSJÄRJESTELMÄT	32
3.1 PALKAN MERKITYS JA TAVOITTEET	32
3.2 PALKAN PERUSTEET JA PALKKAUSTAVAT	32
3.3 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ JA ORGANISAATIO	34
3.4 TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	36
3.4.1 <i>Mitä työn vaativuuden arviointi on?</i>	36
3.4.2 <i>Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet</i>	37
3.4.3 <i>Työn vaativuuden arvioinnin kehitys</i>	38
3.5 HENKILÖN PÄTEVYYDEN JA SUORIUTUMISEN ARVIOINTI	39
3.5.1 <i>Henkilön pätevyys ja suoriutumisen arvioinnin määrittely</i>	39
3.5.2 <i>Pätevyys ja suoriutumisen arvioinnin tavoitteet</i>	41
3.5.3 <i>Pätevyys ja suoriutumisen arvioinnin kehittyminen</i>	41
3.6 YHTEENVETO: TYÖN VAATIVUUDEN SEKÄ HENKILÖN PÄTEVYYDEN JA SUORIUTUMISEN ARVIOINTIPROSESSIT	42
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	46
4.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄT	46
4.2 TUTKIMUSOTE	47
4.2.1 <i>Tapaustutkimus</i>	48
4.2.2 <i>Evaluaatiotutkimus</i>	49
4.3 KOHDEORGANISAATIOT JA TUTKIMUSAINEISTON RAJAUS	51
4.4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	52
4.4.1 <i>Haastatteluaineisto ja teemahaastattelu</i>	53
4.4.2 <i>Kyselyaineisto ja -menetelmä</i>	57
4.4.3 <i>Havainnointiaineisto ja -menetelmä</i>	59
4.5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	60
4.5.1 <i>Haastatteluaineiston analysointi</i>	60
4.5.2 <i>Kyselyaineiston analysointi</i>	62
4.5.3 <i>Analyysi tulkintojen ohjaajana</i>	62
5 MUUTOSPROSESSIEN KUVAUKSET	64
5.1 MUUTOSKERTOMUS A	64
5.2 MUUTOSKERTOMUS B	68
5.3 MUUTOSKERTOMUS C	74
5.4 YHTEENVETO: ORGANISAATIOKOHTAISET EROT MUUTOSKERTOMUKSISTA	78

6	YKSILÖLLINEN KOKEMINEN UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESSÄ	83
6.1	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIEN MUUTOSPROSESSISTA	83
6.1.1	<i>Kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet</i>	83
6.1.2	<i>Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus</i>	85
6.1.3	<i>Kehittämismyönteisyys</i>	86
6.2	PALKKAUKSEN YHDENMUKAISUUDEN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN	88
6.3	ARVIOINTIIN PERUSTUVA TYÖTAVAN KEHITTÄMINEN	91
6.3.1	<i>Palkkausjärjestelmään liittyvä esimiestyö</i>	91
6.3.2	<i>Arviointiin perustuvat palkanosat</i>	93
6.4	TIEDONKULKU PALKKAUSJÄRJESTELMIÄ KOSKEVISSA ASIOISSA.....	95
6.5	YHTEENVETO: HENKILÖSTÖN ARVIOT KEHITTÄMISPROJEKTISTA	97
7	KEHITTÄMISEEN OSALLISTUNEIDEN KOKEMUKSIA KEHITYSPROJEKTIN TOTEUTUKSESTA	99
7.1	KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU	99
7.1.1	<i>Kehitysprojektiryhmä</i>	99
7.1.2	<i>Kehitysprojektista sopiminen</i>	101
7.1.3	<i>Kehitysprojektin tavoitteet</i>	101
7.1.4	<i>Kehittämiskohteen valinta</i>	103
7.2	KEHITTÄMISEN TUKI	105
7.2.1	<i>Johdon tuki kehitystyölle</i>	105
7.2.2	<i>Luottamushenkilöt kehittämistyössä</i>	107
7.3	MUUTOKSEEN SITOUTTAMINEN.....	109
7.3.1	<i>Esimiehet muutoksen toteuttajina</i>	109
7.3.2	<i>Muutoksen vastustusta</i>	110
7.3.3	<i>Tiedotus ja koulutus</i>	112
7.4	YHTEENVETO: PROJEKTIN SUUNNITTELU JA JOHDON TUKI KRIITTISINÄ TEKIJÖINÄ KEHITTÄMISEN ONNISTUMISELLE	115
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTIA	118
8.1	PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN JA KÄYTTÖÖNOTON KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT.....	118
8.1.1	<i>Organisaation sitouttaminen</i>	118
8.1.2	<i>Muutoksenhallinta</i>	120
8.1.3	<i>Kehittämisen käytännönläheisyys</i>	121
8.2	MUUTOSPROSESSISTA OPPIMINEN	124
8.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS.....	125
8.3.1	<i>Tutkimuksen validiteetin arviointi</i>	125
8.3.2	<i>Tutkimuksen reliabiliteetin ja yleistettävyyden arviointi</i>	130
8.4	JATKOTUTKIMUKSEN HAASTEET.....	133
	LÄHTEET	135

LIITE 1: SAMAPALKKAISUUSNORMIT

LIITE 2: HAASTETTELUKUNTO

LIITE 3: TIEDOT HAASTATELLUISTA

LIITE 4: KYSELYLOMAKE

LIITE 5: LITTEROINTIESIMERKKI

LIITE 6: HAASTATELUAINEISTON KODIT

LIITE 7: SUMMAMUUTTUMAT

LIITE 8: TILASTOLLISET MERKITTÄVYYDET

LIITE 9: ORGANISAATIOIDEN PALKKARAKENTEET

1 JOHDANTO

1.1 Organisaatiomuutos ja muutoksenhallinta

Organisaatiomuutoksessa asiat on järjestetty tavalla, joka poikkeaa organisaation aiemmista käytännöistä. ”Muutos on sitä, että asiat ovat eritavoin kuin aiemmin” (French ja Bell 1999, 2). Frenchin ja Bellin (1999) mukaan tarve muutokselle voi tulla monelta eri suunnalta, organisaation sisä- tai ulkopuolelta (ks. myös Goodstein ja Burke 1997, 159; Kanter ym. 1992, 24). Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi lainsäätäjät, kilpailijat tai asiakkaat, kun taas sisäisiä tekijöitä voivat olla uusien palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen, uusi strateginen suuntaus tai jatkuvasti eriytyvä työvoima. Organisaatiot muuttuvat pääasiassa ulkoisten paineiden johdosta enemmän kuin sisäisen kehittämisinnostuksen johdosta (Goodstein ja Burke 1997, 159). Kleiner ja Corringan (1989, 25) ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksen laukaisijana on myös pyrkimys tai kokemus ympäristöstä, tappio tai mahdollisuus (ks. myös Lanning ym. 1999, 32; Miles ym. 1995, 142; Scherr 1989, 407). Muutosta tarvitaan, kun toiminta ja toimintatavat eivät enää vastaa vaatimuksia organisaation sisällä tai suhteessa ympäristöön ja kilpailijoihin. Se, miten organisaatiot kykenevät vastaamaan näihin muutoksiin ympäristössään ratkaisee, miten hyvin ne selviävät tulevien vuosien haasteista. Ympäristön muutoksiin sopeutuminen tai niiden aktiivinen hyödyntäminen ja ennakointi edellyttävät useimmissa organisaatioissa laajoja ja syvällisiä sisäisiä muutoksia. Hyvin toteutetusta, jatkuvasta kehittämisestä tulee siten yksi keskeisimmistä organisaation hengissä säilymisen ehdoista.

Salminen (2000, 49) tuo esille, että muutoksenhallinnan tutkimuksessa kyse on suurimmaksi osaksi rajasta akateemisen kurinalaisuuden ja eri tutkimustraditioiden välillä, jotka aikaansaavat jossain määrin keinotekoisien erottelun erilaisille muutoksille. ”Sosiaalitieteilijät ovat tutkineet muutosta ihmisenäkökulmasta organisaatiossa ja toiminnallista muutosta on laajamittaisesti katsottu teollisuustalouden näkökulmasta sekä toimintatutkimuksen kautta” (Salminen 2000, 49). Muutoksen radikaalisuus tai kokonaisvaltaisuus ovat tekijöitä, jotka voivat erotella erilaiset muutokset. Joskus perusteelliset, suuren mittakaavan muutokset organisaatiokulttuurissa ja strategiassa on erotettu epäjatkevasta, evolutionaarisesta

muutoksesta erilaisilla ongelmanratkaisu-, sopeuttamis- ja maastouttamisprosesseilla, joita käytetään implementoitaessa pienempiä muutoksia organisaation tuloksen parantamiseksi muuttamatta täysin organisaatiota. Fundamentalialia muutosta on verrattu vallankumoukselliseen tai radikaaliin muutokseen, transformaatioon, käänteentekevään, uudelleen suuntaavaan tai uudelleenorientoivaan muutokseen (Goodstein ja Burke 1997, 160; Barker 1998, 549; Buharist 2000, 95; Mintzberg ja Westley 1992, 40; Stace ja Dunphy 1994).

Muutos voi olla myös tarkoituksellinen, esim. suunniteltu tai vahingossa tapahtuva, suunnittelematon. Se voi olla hidas tai nopea tai vaikuttaa moniin tai vain muutamiin elementteihin organisaatiossa. Muutos voi tapahtua laajalti konseptuaalisesti, kuten kulttuuriin keskittyen ja konkreettisimmillaan kohdentuen organisaatioon tai strategiaan (Taulukko 1). (French ja Bell 1999, 2; Cummings ja Worley 1993, 52; Mintzberg ja Westley 1992, 40.) Kaikki luokittelut muutoksista ovat stereotypisoituja yksinkertaistuksia. Todellisuus ei ole niin mustavalkoinen, sillä on olemassa päättymättömiä muutospyrkimyksiä, jotka ovat kaikki uniikkeja niin tarkoitukseltaan kuin sisällöltään. Katzenbachin (1995, 7) mukaan todellinen muutosjohtaja ei välitä siitä onko muutospyrkimys nopea tai hidas, hallittu tai hallitsematon, ajassa tai kustannuksissa, kulttuurin muutos tai organisaation uudelleenjärjestely vai kaikki edellä mainittu. Hänelle tärkeää on, että se on ihmisintensiivinen ja suoritusorientoitunut. (Katzenbach 1995.)

Taulukko 1 Organisaatiomuutoksia (mukailten Mintzberg ja Westley 1992, 40).

	Muutos organisaatiossa (asema)	Muutos strategiassa (suunta)
Suunnitelmat (konseptit)	kulttuuri / rakenne	visio / asema
Toiminta (käytäntö)	järjestelmät / ihmiset	ohjelmat / tukijärjestelmät

Idealistinen ajatus toiminnan päivittäisestä pienin askelin tapahtuvasta kehittämisestä japanilaisen Kaizen-filosofian (Imai 1986) mukaan ei yksinään riitä vastaamaan kehittyvän ympäristön asettamiin haasteisiin. Organisaatioiden toimintaa voi ja pitääkin kehittää jatkuvasti, mutta todellisiin kehityshaasteisiin on vastattava selkeästi määritellyllä ja rajatulla kehitysprojektilla. Organisaation tulevaisuus saattaa riippua näiden kehitysprojektien onnistumisesta. Huolimatta kehitysprojektien onnistuneen toteutuksen tärkeydestä, monet kehitysprojektit

epäonnistuvat. Tutkimusten mukaan tyypillisiä ongelmia, joita kehitysprojekteissa kohdataan ovat, muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu ja viestintäongelmat (Walderssee ja Griffiths 1996; Barker 1998; Salminen 2000; Salminen ja Perkiömäki 1998; Lanning 2001). Tätä taustaa vasten näyttää ilmeiseltä, että muutoksen toteuttaminen ja kehitysprojektin menestyksekkäs loppuun saattaminen ei ole mikään helppo työ. Se mihin pyritään käyttöönotettaessa organisaatio-, tietojärjestelmä- tai tuotantojärjestelmäratkaisua on monissa organisaatioissa kehitysprojektiin lähdetessä tiedossa usein aika karkealla tasolla.

Organisaation kehittämisen tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty joko muutoksenhallintaan ja johtamiseen yleisesti tai kehitysprojektien tekniseen hallintaan (Boddy ja Buchanan 1992; Turner ja Cochrane 1993; Cummings ja Worley 1993; Kaufman 1992; Carnall 1990). Kehitysprojektien hallinta muodostaa oman kokonaisuutensa, jossa tarvitaan osaamista ja tietoa molemmilta edellä mainituilta alueilta. Organisaation kehittämisessä muutos pyritään viemään usein läpi sitä sen kummemmin suunnittelematta, organisoimatta tai kehitystä seuraamatta, jolloin tulokset voivat jäädä laihoiksi. Organisaation kehittäminen voi nojautua myös perinteisten projektinhallintamenetelmien varaan, mikä saattaa johtaa turhaan byrokraatiaan ja kehittämisen inhimillisen puolen unohtamiseen. (Lanning 2001; Salminen 2000.) Boddy ja Buchanan (1992) tuovat tutkimuksessaan esille, että kehitysprojektit ovat usein ainutkertaisia, eikä organisaatiolla ole aikaisempaa kokemusta mistään samanlaisesta. Osittain tästä johtuen kehitysprojektien vaatima aika ja resurssit, joskus jopa lopputulokset, ovat vaikeasti ennustettavissa. Kehitysprojektien hallintaa vaikeuttaa myös kulttuuri- ja käyttäytymismuutosten hitaus, joka vaikeuttaa kehitysprojektin edistymisen seuranta ja onnistumisen arviointia: jos yhtenä muutoksen kohteena on esimiehen ja alaisten välisen vuoropuhelun lisääminen, saattavat tulokset alkaa näkyä vasta pitkän ajan kuluttua kehitysprojektin päättymisestä, kun henkilöstö vähitellen omaksuu myönteisemmän asenteen uusia toimintatapoja kohtaan. (Lanning ym. 1999.)

1.2 Palkkausjärjestelmä kehittämisen kohteena

Organisaation suhde toimintaympäristöön on jatkuvassa muutoksen tilassa ja organisaation toimivuus sekä kehittyminen ovat riippuvaisia monista tekijöistä. Lawrence ja Lorsch (1967) olettivat systeemiajattelun pohjalta jo 1960-luvulla, että organisaation jäsenten toimintaan vaikuttaa yhtäläillä virallinen organisaatio, kuin sen käyttäytymistä säätelevät kirjoittamattomat säännöt ja palkkiot (Lawrence ja Lorsch 1967; Nurmela ym. 1999). Kontingenssiteorian mukaan organisaation tehokas toiminta on riippuvainen sen rakenteiden ja toimintojen yhteensopivuudesta sen tehtävien, ympäristön ja jäsenten tarpeiden kanssa. (Gomez-Mejia ja Balkin 1992.) Kun organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, muuttuvat myös itse työ ja työn organisointitavat, jolloin on usein pohdittava, muuttuvatko palkitseminen ja palkkaus tai pitäisikö niiden muuttua. Palkkauksen muutosta on tavallisesti kuvattu muutoksena hallinnollisista palkkausjärjestelmistä kohti organisaation tavoitteita ja johtamista paremmin tukevaa, strategista palkkausta (Lawler 1990; McAdams 1995; Heneman ym. 2000; Sotherlund 2003).

Kehittäminen ei ole kontekstistaan irrallista tai neutraalia, vaan päinvastoin se on vahvasti sidoksissa sosiaalisessa ilmapiirissä syntyviin ja kulkeviin trendeihin ja virtauksiin (ks. Filander 2000; Valkeavaara 1997). Kun organisaatioiden kehittämistä hallitsevat teknologiseen ja taloudelliseen tehokkuuteen liittyvät piirteet, joiden taustalla ovat yhteiskunnassa tapahtuneet rakennemuutokset sekä niiden myötä kasvaneet organisaatioiden toiminnan joustavuuteen ja tuloksellisuuteen kohdistuneet vaatimukset, haetaan tuloksia ja tehokkuutta myös organisaation sisäisistä järjestelmistä. Palkkausjärjestelmämuutosten taustalla on työ- ja virkaehtosopimukset, joissa palkan määrittämisestä on sovittu. Kehittäminen tapahtuu siis aina jossakin tilanteessa ja reagoi herkästi erilaisiin trendeihin. Kehittämisen taustalla vaikuttavat suuntaukset ohjaavat ja suuntaavat ajattelua sekä toimintaa eli muovaavat näkemyksiä siitä, millaiseksi kehitystyö esimerkiksi palkkausjärjestelmien suhteen käytännössä muodostuu (Lahti ym. 2004, 66-67; Vuorinen ym. 1993).

Organisaation menestyksen edellytys on, että se pystyy hallitsemaan suhdetta toimintaympäristöönsä reagoimalla sen muutoksiin ja sopeuttamalla toimintaansa joustavasti ja hallitusti. Organisaation säilyminen ja menestys edellyttävät myös, että organisaation sisäiset ominaisuudet, rakenteet ja johtamisjärjestelmä, tukevat toisiaan. Palkkausjärjestelmien kehittämisessä ei kuitenkaan ole kyse vain yhteiskuntakehityksen sanelemista muutoksista, vaan myös ennen kaikkea organisaatiossa vallitsevien rakenteiden tietoisesta muuttamisesta erilaisten sosiaalisten innovaatioiden ja kokeilujen avulla. Aktiivista muutosta tarvitaan siksikin, että työelämän instituutioiden mahdollisimman hyvä toimivuus tulee nopeasti kansainvälistyvässä maailmassa olemaan tärkeimpiä yksittäisiä kilpailutekijöitä (Kasvio 1997, 20).

Palkkausjärjestelmien uudistamis- ja kehittämistyö on tällä hetkellä ajankohtaista useissa valtionorganisaatioissa, yksityisellä sektorilla ja kunnissa. Palkkausjärjestelmä uudistusten taustalla on jo 1980-luvun puolivälin jälkeen alkanut keskustelu sukupuolten välisistä palkkaeroista ja töiden samanarvoisuudesta. 1990-luvulta lähtien on arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä edistetty eri maissa kansallisilla ja kansainvälisillä hankkeilla¹ sekä Suomessa myös työ- ja virkaehtosopimusten kautta eri sopimusaloilla. Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työryhmä arvioi käytössä olleita työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja teki ehdotuksia niiden kehittämiseksi, ottaen huomioon erityisesti naisvaltaiset alat ja tehtävät². (Työnarviointityöryhmä 1992.) Ajankohtaisuus ja palkkausjärjestelmä uudistuksien laaja-alaisuuden toteutuminen tekevätkin tästä tutkimuksesta yhteiskunnallisesti mielenkiintoisen ja perustellun tutkimuskohteen.

Organisaatioiden kehitystyö toteutetaan entistä useimmin projekteina. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa tutkittujen palkkausjärjestelmä muutosten kohdalla.

¹ Työmarkkinoiden keskusjärjestöt asettivat vuonna 1994 yhteisen seurantaryhmän, jonka tehtävänä on edistää työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämistä ja käyttöönottoa. (Työnarviointityöryhmä 1994.)

² Työryhmä totesi raportissaan 5.3.1992, että ”Suomessa käytössä olevia työn vaativuuden arviointijärjestelmiä kehitettäessä ei ole järjestelmällisesti otettu huomioon sukupuolten tasa-arvoa koskevia vaatimuksia. Tämän vuoksi nykyinen työn vaativuuden arviointikäytäntö ei riittävästi edistä miesten ja naisten palkkauksellista samanarvoisuutta.” (Työnarviointityöryhmä 1992.)

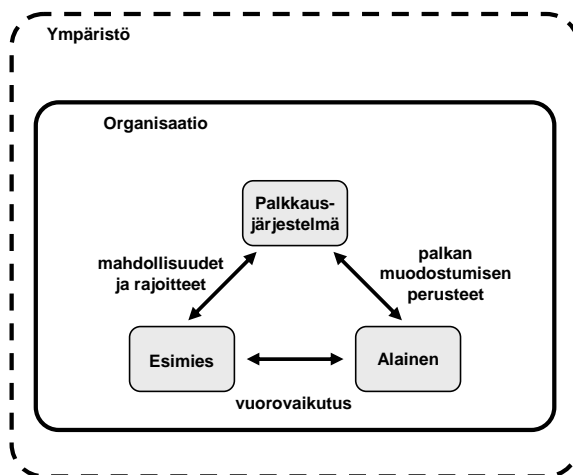
Projektilähtöinen työskentelytapa on yleistynyt organisaatioissa ja myös organisaatioiden kehitystoiminnassa käytetään projekteja muutosten läpiviennissä. (Rolstadås ja Kolltveit 1999.) Projektitoiminta on moniulotteinen toimintatapa, jossa organisaation toimintatapoja, organisaatio- ja henkilöstörakenteita sekä tekniikkaa yhdistetään. Toimivan kokonaisuuden edellytys on tasapaino kaikkien elementtien kesken, sillä kaikella on vaikutusta toisiinsa ja toimivaan kokonaisuuteen. Muutoksen kohteen ollessa ajankohtainen on myös projektimainen toimintatapa, jolla kehitystyötä tehdään, laajasti käytetty kehittämisen muoto. Muutosprosessin aikana on organisaation toiminnassa nousset esille kriittisiä kehittämisen kohteita, joiden voidaan ajatella vaikuttavan muutoksen kohteen, palkkausjärjestelmän käyttöön ja toimivuuteen. Organisaatioiden tulisi löytää käytännönläheisiä toimintatapoja hallita palkkausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvä muutos. Näiden toimintatapojen tulisi huomioida entistä paremmin palkkausjärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton suunnittelu, seuranta ja toteutus. Tämän vuoksi on tärkeää ja perusteltua tutkia myös niitä organisaatioiden muutosprosesseja, joissa uudistetaan ja kehitetään palkkausjärjestelmiä.

1.3 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden muutosprosesseja, joissa palkanmäärittymisen perusteet muuttuvat. Tarkastelun kohteena on erityisesti palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyvä muutoksenhallinta. Muutoksen kohteena on palkkausjärjestelmä, joka perustuu työehtosopimukseen sekä työmarkkinaosapuolten sopimusehtoihin. Lisäksi evaluoidaan muutosprosessia kehittämiseen osallistuneiden sekä muutoksen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kokemusten kautta ja nostetaan esiin tekijöitä, joiden koetaan olevan muutokselle kriittisiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palkkausjärjestelmän muutosprosessin hahmottamisesta ja muutoksenhallinnan tarkastelusta siinä. Lisäksi tarkastellaan muutoksenhallinnan mahdollisten kriittisten tekijöiden merkitystä muutosprosessissa.

Tutkimuksen lähtökohtana on malli (Kuva 1), jossa keskeisinä palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvien toimintatapojen soveltajina toimivat organisaatioissa esimiehet ja alaiset. Esimiehinä tutkimuksessa ovat organisaation edustajat sekä henkilöstön

edustajat, luottamushenkilöt ja alaisina henkilöt, jotka kuuluvat suunnitellun sekä toteutetun muutoksen piiriin. Kaikkien yksilöiden tehtävänä on tuottaa organisaatiolle työpanoksellaan arvoa, joka myös mahdollistaa organisaation palkanmaksun. Yksilöt toimivat organisaation sosiaalisessa kontekstissa, jossa kommunikaatiolla on merkitystä niin yksilön kuin organisaation kannalta. Organisaatio koostuu monista yksilöistä, jotka suorittavat työtehtäviään ja toimivat sosiaalisessa ympäristössään. Muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa kaikilla yksilöillä organisaatiossa ei aina ole aktiivista roolia, vaikka muutos koskisikin koko organisaatiota. Muutoksen kohdistuessa palkanmaksun perusteisiin on organisaation ja henkilöstön edustajilla muutosprosessissa aktiivinen rooli. Tutkimuksen viitekehystä kuvaavassa yksinkertaistetussa mallissa palkkausjärjestelmä luo palkanmäärityksen perusteet ja tuo esimiehille toimintamahdollisuudet arvioinnilla määrittää alaisten palkkaa. Muutokseen sekä organisaation toimintaan vaikuttaa myös ympäristö, jossa organisaatio toimii (Hatch 1997). Organisaation menestyksen edellytys on, että se pystyy hallitsemaan suhdetta toimintaympäristöönsä reagoimalla muutoksiin ja sopeuttamalla toimintaansa joustavasti sekä hallitusti. Organisaation säilyminen ja menestys edellyttää myös, että organisaation sisäiset ominaisuudet, kuten rakenne, työn organisointi ja johtamisjärjestelmät, tukevat toisiaan.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen kohteena on muutosprosessi ja sen hallinta kemianteollisuuden yrityksissä ja toimihenkilöiden työ- sekä henkilökohtaista palkkaa uudelleen

määritettäessä, palkkausjärjestelmää kehitettäessä. Tutkimusaineiston tulosten esittelyn ensimmäisessä osassa kuvataan kohdeorganisaatiot sekä organisaatioissa kehitetyt uudet palkkausjärjestelmät. Keskeiseksi teemaksi nousee palkkausjärjestelmien kehittämiseen liittyvä muutoksenhallinta organisaation kehittämisessä. Esille tulevat myös ympäristötekijät, kuten työmarkkinajärjestöt, työnantaja- sekä palkansaajajärjestöt ja kilpailijat, jotka luovat organisaatiolle ne ulkoiset puitteet, joissa se toimii ja, jotka tulevat esille kehitystyön aloittamisen ja tavoitteiden sekä tiedotuksen ja koulutuksen teemojen kautta. Nämä ympäristötekijät osaltaan vaikuttavat konstruktion, joka organisaatioissa on muutoksen kohteena.

Tutkimus on osa Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuslaitoksen palkkausjärjestelmiä tutkivaa hanketta³. Hankkeen tavoitteena on selvittää syrjimättömyyden⁴ näkökulmasta työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien rakennetta ja toimivuutta samanpalkkaisuuden toteutumisen osalta sekä muutosten vaikutuksia naisten ja miesten palkkoihin. Lisäksi hankkeessa selvitetään, onko palkkausjärjestelmä uudistusten toteutusprosessi syrjimätön ja mikä vaikutus erilaisilla kehittämis- ja toteutustavoilla on samanpalkkaisuuden toteutumiseen.

³ Ks. lisää ja tarkemmin sivulta www.bit.tkk.fi/samapalkkaisuus

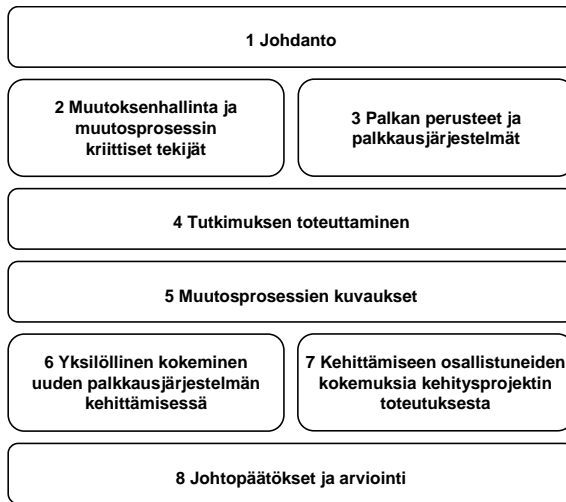
⁴ Tasa-arvolaki (1986/609) on Suomen kansallisen lainsäädännön osalta keskeisin naisten ja miesten tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta normittava laki. (Lahti ym. 2004.) Tasa-arvolain 7 §:ssä on yleinen syrjintäkielto, jossa määritellään, mitä syrjinnällä sukupuolen perusteella tarkoitetaan. Kun naiset ja miehet asetetaan eri asemaan sukupuolen perusteella tai raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä on kyse välittömästä syrjinnästä. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan myös menettelyä, jonka vaikutuksesta henkilöt joutuvat raskaudesta tai synnytyksestä johtuvista syistä keskenään selvästi eri asemaan. Kun kyse eri asemaan asettamisesta on vanhemmuudesta, perhehuoltovelvollisuudesta tai muusta sukupuoleen liittyvästä syystä on se välillistä syrjintää. (Nummijärvi 2004.) Tasa-arvolain 8 §:ssä kielletään syrjintä työelämässä. Säännöksen toisessa momentissa kielletään palkkasyrjintä, jonka mukaan työnantajan menettelyä on pidettävä tasa-arvoisena kiellettyä syrjintänä, jos työnantaja soveltaa työntekijään tai työntekijöihin sukupuolen perusteella epäedullisimpia palkka- tai muita työsuhteen ehtoja kuin yhteen tai useampaan muuhun työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä olevaan työntekijään. (Lahti ym. 2004; Nummijärvi 2004.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen taustan ja lähtökohtien jälkeen luodaan katsaus teoriaan muutosprosessista ja muutoksenhallinnasta, organisaation kehittämisestä sekä palkanmäärittymisen perusteista ja palkkausjärjestelmistä (Kuva 2). Teoreettisen osan jälkeen esitellään tutkimustehtävät, tutkimusaineisto ja tutkimuksen suorittaminen sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa aineisto koostuu useasta lähteestä hankitusta materiaalista. Tutkimustulokset esitellään kolmessa luvussa (luvut 5, 6 ja 7), tutkimustehtävittäin ja niiden yhteydessä tehdään johtopäätökset. Tutkimuksen empiriaa esittelevässä ensimmäisessä luvussa (luku 5) kuvataan kolmen kohdeorganisaation muutosprosesseja palkkausjärjestelmiä uudistettaessa. Kuvauksen tarkoitus on antaa lukijalle käsitys muutoksen taustoista ja tapahtumien kulusta sekä muutoksen kohteesta eli siitä, mitä kehittämistyössä rakennettiin.

Tutkimuksen toisessa empiria luvussa (luku 6) evaluoidaan muutosprosessien ansioita, puutteita ja kehittämistarpeita. Tässä luvussa selvitetään kehittämisprojektin muutoksenhallinnan tuloksellisuutta ja kokemuksia muutosprosessista sekä henkilöstön että organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta pohditaan kehitysprojektin tuloksellisuutta ja arvioidaan henkilöstön näkökulmasta kehitysprojektin myötä tapahtuneita muutoksia.

Tutkimuksen kolmannessa empiria käsittelevässä luvussa (luku 7) kehittämisprojektin toimintaan osallistuneet henkilöt tarkastelevat projektin aikana tehtyjä ratkaisuja. Toisin sanoen hallinto- ja henkilöstöjohtajat, kehityspäälliköt, toimihenkilöiden esimiehet kehitettävän intervention soveltajina ja luottamushenkilöt henkilöstön edustajina arvioivat, missä asioissa kehitysprojektin toteutus onnistui ja missä asioissa epäonnistuttiin. Kehittämiseen osallistuneet arvioivat prosessia, jonka kautta kehitysprojekti käynnistettiin, pohtivat johdon, sidosryhmien ja toimihenkilöiden sitoutumista kehitysprojektiin ja tarkastelevat myös muutoksenhallinnan toimivuutta. Viimeisessä luvussa keskustellaan tutkimuksen tuloksista ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä yleistettävyyttä.



Kuva 2 Tutkimuksen rakenne

2 MUUTOKSENHALLINTA JA MUUTOSPROSESSIN KRIITTISET TEKIJÄT

2.1 Suunnitellun muutoksen mallit

Organisaatiomuutosta käsitellään usein käsitteen “organisaation kehittäminen” (eng. Organization Development) alla. Organisaation kehittämisen kenttä pohjaa käyttäytymistieteistä, kuten psykologia, systeemiteoria, organisaatioteoria ja johtaminen. (French ja Bell 1999, 1; Burke 1987, 34.) Organisaation kehittämisessä organisaation kulttuuri nähdään usein muutosprosessin käynnistäjänä, pysyvän muutoksen edellytyksenä. (French ja Bell 1999, 4.) Tälle ajatukselle on myös vastakkaisia näkemyksiä. Kotterin (1996) mukaan kulttuurin muutos on lopputulos muutospyrkimyksistä, ei sen käynnistävä voima, joskin kulttuurin tulee kehittyä muiden oleellisimpien asioiden rinnalla, kuten rakenteiden ja toimintojen. (Kotter 1996, 155.)

Organisaatiot eivät systemaattisesti kehity, niitä pitää kehittää (Cummings ja Worley 1993). Organisaatiot muuttuvat ilman aktiivista kehitystyötäkin, ympäristön, kilpailutilanteen ja ihmisten muuttuessa, mutta tällaisella muutoksella ei ole selkeää suuntaa tai päämäärää. Näkemystä organisaation hallitusta kehittämisestä kutsutaan myös suunnitelluksi muutokseksi. Suunniteltu muutos on yksi merkittävimmistä teorioista ja käytännöistä organisaation kehittämisen kentällä (Cummings ja Worley 1993). Cummings ja Worley (1993, 52) argumentoivat, että kaikki lähestymistavat organisaation kehittämisessä nojaavat suunniteltuun muutokseen. Miles ym. (1995, 140) kannattavat myös tätä huomiota, että suunnitellessaan muutosta organisaation tulisi ensin miettiä perusreitti, jota uudelleen organisoinnin tulisi noudattaa. Lippittin ym. (1958, 10) mukaan suunniteltu muutos edellyttää päätöstä ja siten tarkoituksellista pyrkimystä parantaa järjestelmää. Tehokkaimmillaan suunnitelmallinen muutos on tavoitteellista ja projektimaista (Cummings ja Worley 1993).

Pyrkimys suunniteltuun muutokseen on johtanut erilaisten ”muutosmallien” syntyymiseen muutoksen toteuttamisesta ja toiminnasta. Näille malleilla on yhteistä

se, että ne koostuvat vaiheista, jotka usein esitetään muutosta portaittain eteenpäin vietäviksi, muutoksen vaihemalleiksi. Portaittaisuus on liitetty toimintaan, jolloin viitataan siihen, että ensimmäinen askel on vietävä loppuun ennen seuraavalle siirtymistä. (Burke 1987, 59.) Muutoksessa vaiheet itsessään eivät kuitenkaan ole tavoitteellisia, vaan pääasiassa ne tarjoavat tietoa siitä, kuinka eri vaiheet tulisi suorittaa erilaisissa tilanteissa, ympäristöissä ja yhteisöissä. Muutosmalleja voidaankin luonnehtia sarjaksi vaiheita tai toimintaa, jotka ovat tarpeen tai oleellisia onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. (Cummings ja Worley 1993, 67.) Yksi suunnitellun muutoksen ensimmäisistä malleista on Kurt Lewinin (1951) kolmevaiheinen prosessi: (1) vapauttaminen, (2) muutos, ja (3) vakiinnuttaminen (Schein 1987, 93). Sitten Schein (1987, 93) on parantanut Lewin mallia kuvaten psykologisilla mekanismeilla eroja eri vaiheiden välillä. Goodstein ja Burke (1997) ovat myös suosineet Lewinin suunnitellun muutoksen mallia, johon he ovat lisänneet tarkennuksia sekä toimintaa. On olemassa myös lukuisa määrä muita vaihemalleja muutoksen johtamisen läpivientiin organisaatiossa, kuten esim. Bullock ja Batten 1985; Lewin 1951; Lippitt ym. 1958; Ackerman 1982; Burke 1982; Beer ym. 1990; Burke 1987. Taulukossa 2 on esitetty yhteenvedonomaaisesti muutamia vaihemalleja, joita on käytetty organisaation kehittämisessä. Valittuja vaihemalleja on käytetty myös henkilöstön kehittämiskohteissa, sisäisissä muutosprojekteissa (Taulukko 2).

Taulukko 2 Vaihemalliesimerkkejä Bullock ja Batten 1985 mallin mukaisesti (ks. Salminen 2000, 62-67.)

Lewin 1951	Lippitt ym. 1958	Bullock ja Batten 1985	Beer ym. 1990	McCalman ja Paton 1992	Burke 1994	Kotter 1995
- vapauttaminen	- muutostarve - muutosyhteistyö - ongelman analysointi	- tutkimus	- energian liikkeelle laittaminen	- ongelmien / järjestelmän kuvaus - menestystekijöiden määrittely - suoritusindikaattorien määrittely	- tarpeen luominen	- asioiden tärkeysjärjestys - vahvan ohjausryhmän muodostaminen
	- vaihtoehtojen tavoitteiden analysointi - toiminnan mahdollistaminen	- suunnittelu	- vision luominen - yhteistyön, osaamisen ja yhteisymmärryksen elättäminen	- ratkaisujen ja mahdollisuuksien luominen - arviointimenetelmän valinta ja mahdollisuuksien rajaus, - mahdollisuuksien arviointi	- tulevaisuuden tilan määritteleminen - organisaation kyvykkyyksien kohdistaminen	- vision luonti - vision viestintä
- muutos	- muutospyrkimykset	- muutos	- muutoksen elinvoimaisuuden levittäminen	- käyttöönotto strategian kehittäminen	- kehitysryhmän muodostaminen - ihmisten osallistaminen - organisaation laaja huomioiminen - palautteenanto - yhteisen kielen ja terminologian luominen	- henkilöiden työpanoksen käytön mahdollistaminen vision käytäntöön saamiseen - lyhyen aikavälin tulosten suunnittelut ja luominen - muutosten vakiinnuttaminen ja kehitystyön jatkaminen
- vakiinnuttaminen	- muutoksen vakiinnuttaminen - yhteistyön päättäminen	- vakiinnuttaminen	- muutoksen varmistaminen - jatkuva seuranta ja strategiatyö	- vakiinnuttaminen	- palkkausjärjestelmän käyttöönotto - uuden toimintatavan seuranta ja tuki	- uuden toimintatavan vakiinnuttaminen

Lewin mallia on kritisoitu yksinkertaisuudesta ja siitä, että se ei tarjoa käytännön tietoa muutoksen johtamisesta käytännössä (ks. lisää Kanter ym. 1992, 372). Kotterin (1996) mukaan kaikkiin vaiheisiin tulee kiinnittää huomiota, ei vain niihin, jotka ovat helpoiten suoritettavissa. Kotter (1996) jakaa kehitysprojektit sarjaan toisiaan seuraavia tehtäviä ja tavoitteita, joiden kaikkien täytyy toteutua tai täyttyä, jotta

kehitysprojekti voitaisiin toteuttaa menestyksellisesti. Hänen mukaansa käytännöllinen muutos näyttää olevan yhteydessä prosessiin, joka luo valtaa ja motivoi. (Kotter 1995;1996.)

Toinen muutoshallinnan klassikko on Beerin ym. (1990) malli, kehittämisen kriittinen polku, jota seuraamalla sitoutuminen, osaaminen ja koordinaatio voidaan saada aikaan organisaatiossa. Heidän mukaansa onnistuneessa kehitysprojektissa keskitytään konkreettisten ongelmien ratkaisuun. Tässä mallissa Beer, Eisenstat ja Spector käsittelevät organisaation ongelmia sitoutumisen aikaansaamiseksi ja tämän jälkeen kehittävät yhteisen vision, jota muutos edellyttää. Tämä visio muutosajatuksen ohella pyritään levittämään henkilöstölle koko organisaatiossa. Aikaansaadut muutokset vakiinnutetaan uusilla virallisilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla. Kehitystä pitää myös seurata ja tarvittaessa muuttaa kehitysstrategiaa muuttuneiden olosuhteiden ja uuden tiedon perusteella. (Beer ym. 1990.)

Luonnollisesti vaihemallitkaan eivät ole säästyneet kritiikiltä. Kritiikki on keskittynyt pääosin mallien yli yksinkertaistavuuteen ja käytännönläheisyyden puutteeseen sekä selvään kontingenttiin viitekehykseen. Kotter (1996, 23) muistuttaa, että eri vaihemallit on kuvattu melko kattavasti ja yksinkertaisesti ja, että on tarkoituksenmukaista piirtää viiva vaiheiden välillä erottaaksemme yhden vaiheen lopun ja toisen vaiheen alun. Kotter painottaa myös lineaarisuutta vaihemallissa, jolloin edellinen vaihe tulee saattaa päätökseen ennen seuraavan vaiheen aloittamista. Vaikka Kotter puhuu muutoksen vaiheellisuuden puolesta kahdeksankohtaisella vaihemallillaan, voi moni vaihe olla käynnissä myös samanaikaisesti (Lanning ym. 1999). Kotter (1996) toi myös esille, että muutosprosessin onnistumista ei kuitenkaan takaa se, että edetään vaihe kerrallaan, sillä yksittäisessä vaiheessa voidaan epäonnistua, jolloin seuraavan vaiheen aloittaminen siirtyy tai peruuntuu kohdatuista ongelmista riippuen. (Kotter 1996, 23-24.)

2.2 Muutosten mahdollistavat menestystekijät vaihemalleista

Muutosta voidaan lähestyä onnistuneen muutoksen mahdollistavien tekijöiden kautta. Kirjallisuudessa yksi yleisin tapa lähestyä muutosta on sen monimutkaisuus.

Tärkeintä muutoksen määrittelyssä ei ole asettaa eri vaiheita tietyille tasoille, vaan ennemminkin määrittellä ne tekijät, jotka ovat muita tekijöitä oleellisempia mikäli tavoitellaan onnistunutta muutosta. Kehittämisen vaihemallit perustuvat käytännössä aina joihinkin kriittisiin menestystekijöihin ja mallit kriittisistä menestystekijöistä on kuvattu niin, että ne mukautuvat vaihemallin (ks. esim. Kotter 1996, 21; Beer ym. 1990, 161).

Muutoksenhallinnan kirjallisuudessa on keskitytty määrittelemään muutoksen mahdollistavia tekijöitä ja tarjottu menetelmiä niiden saavuttamiseen (Cummings ja Worley 1993, 144). Muutoksenhallinta näyttää keskittyvän strategisiin asioihin organisaation kilpailuaseman parantamisessa (Carnall 1990). Carnallin (1990, 121) mukaan muutoksenhallinta osoittaa, että jatkuva oppiminen liiketoiminnasta ja organisaatiosta on ehdottoman tärkeä osa muutoksen vakiinnuttamista. Muutoksen vakiinnuttaminen tavalla, joka ei rohkaise oppimaan, saattaa johtaa turhautumiseen ja negatiiviseen suhtautumiseen muutosta ja muutospyrkimyksiä kohtaan sekä lopulta johtaa ongelmiin saavuttaa muutoksessa alunperin tavoiteltuja tuloksia. Carnallin (1990) mukaan oppimalla voidaan parantaa kehittämisen tuloksellisuutta, tavoitteisiin pääsyä.

Carnall (1990, 178) ehdottaa viittä tekijää keskeisiksi muutoksenhallinnassa: asettaa arvot, tukea ongelmissa, suunnitella järjestelmä tukemaan toimintaa, keskittyä johtamiseen sekä ihmisten osaamisen kehittämiseen. Cummings ja Worley (1993, 144) vuorostaan väittävät, että kaikki merkittävät käytännön neuvot ja ohjeet muutoksenhallintaan voidaan jakaa viiteen luokkaan: muutoksen motivointi, vision luominen, poliittisen tuen rakentaminen, muutoksen johtaminen ja muutoksen aikaansaaminen. Cummingsin ja Worleysin malli sisältää suunnittelun sekä portaat kohti uutta, aktiivista visiota ja tavoitteita. Siinä kiinnitetään huomion ihmisten motivointiin ja nimetään avainhenkilöt muutoksen näkökulmasta. Malli vakuuttaa jatkuvan johdon tuen, tiedon jakamisen ja levittämisen sekä organisaatorakenteen merkityksestä muutoksessa (ks. lisää Beer ym. 1990, 160; Tulloch 1993, 62). Yhteenvedona voisi sanoa, että on hyvin vaikeaa poimia ja nimetä kaikkein merkittävimmät erot eri mallien välillä, erityisesti kun ajatellaan käytännöllisyyttä ja käytettävyyttä ”tosielämäkontekstissa”.

2.3 Projektinhallinta muutoksessa

Clelandin (1994, 4) mukaan projektinhallinnan juuret on löydettävissä rakennusteollisuudesta ja insinööritieteistä. Myöhemmin ajatus asioiden hoitamisesta projektiluontoisesti on omaksuttu myös muilla tieteen aloilla. Projektinhallinnan historia liitetään suuriin tuotekehitys- ja pääomasijoitusprojekteihin. (Partington 1996, 13; Adler ja Shenbar 1990, 26; Carnall 1990, 199; Kotter 1996, 125; Turner 1999, 2.) Projekti määritellään usein ainutkertaiseksi tapahtumaksi, jolla on ajallinen raja, tavoitteet ja päämäärä, budjetti sekä tarkoitusta varten perustettu organisaatio (esim. Cleland 1994, 5; Kerzner 1989; Lewis 1993; PMBOK 1996, 6). Projektin hallinta voidaan määritellä tässä tutkimuksessa Clelandin (1994, 5) mukaan: taito johtaa ja koordinoita ihmis- ja materiaaliresursseja projektin elinkaaren ajan käyttäen moderneja johtamisen tekniikoita, jotta saavutetaan ennalta määrätty tavoitteet, pysytään suunnitelluissa kustannuksissa ja aikataulussa sekä pidetään osallistujat tyytyväisiä. Esitetyn määritelmän mukaan muutospyrkimykset organisaatiossa ovat tai voisivat olla projekteja, sillä niillä on usein ennalta sovitut tavoitteet ja aikataulu. Lisäksi väliaikainen organisaatio on velvollinen toimimaan päämäärän saavuttamiseksi asetettujen tavoitteiden ja budjetin mukaan.

Clelandin (1994, 22 ja 35) mukaan projektia voidaan käyttää esimerkiksi kehitettäessä uusia toimintatapoja tai organisaatiota uudelleen järjestettäessä. Hän viittaa myös organisaation muutokseen ja edellyttää, että projekti tuo muutoksen organisaatioon, kun aika, kustannukset ja tekniset suoritukset ovat osaltaan mitattavissa ja tavoitteet kattavat organisaation kaikki osat. Oleellista Clelandin (1994) mukaan on myös se, että muutos on avainasemassa valmisteltaessa organisaatiota tulevaisuuteen ja, että se on merkittävä lisä kahdelle tai useammalle yksikölle organisaatiossa sekä edistää organisaation menestystä. (Cleland 1994.) Turnerin (1999, 3) mukaan: ”projekti on pyrkimys, jossa inhimillinen, taloudellinen ja materiaallinen resurssi on organisoitu uudella tavalla, jotta ainutlaatuinen työ, joka ennalta määriteltynä on annettu kustannusten ja ajan käytön rajoissa saavutetaan laadullisin ja määrällisin päämäärin.” Huolimatta Clelandin määritelmästä muutospyrkimykset voidaan suorittaa projektina, ja kutsua projektiksi edellä määritellyn mukaan. Yleisesti Clelandin (1994) mukaan projektin hallintaa voidaan käyttää ainutlaatuisissa tilanteissa, joissa on tarve hallitulle läpiviennille (Cleland

1994, 57). Organisaation muutospyrkimykset ovat usein ainutlaatuisia ja vähemmän tuttuja eivätkä kuulu organisaation ydinosamisalueelle. Toisaalta projektinhallintaa ei myöskään tarvita standardissa ja vakaassa ympäristössä, jossa asioita hoidetaan rutiinilla. Turnerin (1999, 2) mukaan muutos on endeeminen ja on tullut välttämättömäksi, jotta organisaatio pysyy mukana kilpailussa. Tämä tiedettäessä on yllättävää, miten huonosti muutosprojekteja hallitaan. (Partington 1996.)

Organisaation kehitysprojektit eroavat perinteisistä projekteista monin tavoin. Turner ja Cochrane (1993) luokittelivat projektit kahden ulottuvuuden mukaan: miten selkeästi projektin tavoitteet on määritelty ja miten hyvin tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat menetelmät on määritelty. Turnerin ja Cochranen (1993) mukaan kehitysprojektissa tyypillisesti tavoitteet ja menetelmät niiden saavuttamiseen ovat heikosti määriteltyjä. Kehitysprojektin ongelmallisuus johtuu useimmiten huonosti määritellyistä tavoitteista, jolloin ei ole selvää, mitä kehitystyön lopputulos projektissa tulee olemaan tai miten se tullaan saavuttamaan. Vaikka muutospyrkimyksen tavoitteet ovat mitattavia toiminnan muutoksia voi silti olla epäselvää se, mitä lopputuotokset ovat siinä mielessä, että organisaation rakenne ja toimintatavat, joiden avulla tavoitteisiin päästään ovat usein itse muutoksen kohteina.

2.4 Sisäinen kehitysprojekti muutoksenhallinnan erityistapauksena

Perinteisellä projektitoiminnalla ja organisaation sisäisellä kehitysprojektilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne myös eroavat toisistaan monin tavoin. Sisäisissä kehitysprojekteissa organisaatio muuttaa itse itseään, ollen samaan aikaan sekä projektin toimittaja että asiakas. Tämä saattaa johtaa vaikeuksiin esimerkiksi projektin onnistumisen ja asiakastyytyväisyyden määrittelyssä. Ennen kaikkea se, että sisäinen kehitysprojekti ei yleensä perustu mihinkään dokumentoituun sopimukseen toimittajan ja tilaajan välillä, tekee vastuiden ja valtuuksien määrittelystä ongelmallista. (Roman 1986; Mitilian 1998; Lanning 2001.) Perinteisten menetelmien keskittyessä projektin elinkaareen ja projektin johtamisen ”koviin” tekijöihin, kuten kustannuksiin ja aikatauluun, muutosprojektin hallinta tarvitsee erityistä keskittymistä organisaation henkilöstöön ja poliittisiin ulottuvuuksiin, kuten työmarkkinaosuuteen edellisten ohella (Boddy ja Buchanan 1992; Turner ja Cochrane 1993, 97). Mikkelsenin ym. (1991) mukaan visio ja vahva

johdon tuki on yhdistelmä, joita osallistavan suunnittelun ja käyttöönoton kanssa voidaan pitää kriittisinä onnistumisen tekijöinä sisäisessä projektissa.

Boddy ja Buchanan (1992) ovat tutkimuksessaan päätyneet muutamiin kehitysprojektien hallintaa ja perinteistä ulkoisten projektien hallintaa erottavaan tekijään. Ensinnäkin kehitysprojektit ovat usein ainutkertaisia, eikä yrityksessä ole aikaisempaa kokemusta mistään samanlaisesta. Toiseksi, osittain edellisestä johtuen kehitysprojektien vaatima aika ja resurssit, joskus jopa saavutettavat lopputulokset ovat vaikeasti ennustettavissa. Usein kehitystoimenpiteet rönsyilevät ja aiheuttavat muutoksia monissa muissakin organisaation osissa ja toiminnoissa, kuin mitä alun perin oli suunniteltu. (Boddy ja Buchanan 1992.)

Kehitysprojektien hallintaan vaikuttaa myös kulttuurimuutosten hitaus, mikä tekee projektin edistymisen seurannan ja onnistumisen arvioinnin haasteelliseksi. (Boddy ja Buchanan 1992.) Kehittämisen tulokset saattavat alkaa näkyä vasta pitkän ajan kuluttua projektin päättymisestä, kun henkilöstö vähitellen uusien toimintatapojen myötä omaksuu myönteisemmän asenteen esimerkiksi esimiesten arviointikäytäntöihin palkanmäärityksessä. Mikkelsenin ym. (1991) tutkimuksen mukaan monet perinteisen projektijohtamisen kannalta kriittiset vaiheet, kuten kustannusten arviointi ja aikataulujen laadinta, eivät ole erityisen ratkaisevia sisäisten projektien onnistumisen kannalta. Projektin johdolla on kuitenkin oltava selkeä visio siitä, mihin suuntaan kehityksen on projektin tuloksena tapahduttava. Onnistuneille sisäisille kehitysprojekteille on tyypillistä osallistuva suunnittelu ja toteutus sekä ylimmän johdon voimakas tuki, joka ilmenee projektin selkeänä priorisointina ja tarvittavien resurssien osoittamisena. (Roman 1986; Mikkelsen ym. 1991.)

Boddy ja Buchanan (1992) mukaan monet perinteisen projektinhallinnan muodollisista menetelmistä eivät sovellu sellaisenaan kehitysprojekteissa käytettäväksi: pääpaino kehitysprojektien hallinnassa on muutoksen inhimillisiin, organisatorisiin ja poliittisiin puoliin liittyvillä menetelmillä. Perinteinen projektinhallintamalli perustuu projektin elinkaarimalliin ja painottaa projektin ”kovia” ulottuvuuksia. Sisäisten kehitysprojektien hallintaan liittyvät aina olennaisesti myös osallistuva suunnittelu ja diplomatia. (Boddy ja Buchanan 1992; Salminen 2000.) Sisäisen projektin kriittiset tekijät ja samalla projektipäälliköltä

vaadittavat kyvyt eroavat jonkin verran perinteisen ulkoisen projektitoiminnan vastaavista. Vaikka perinteistä projektijohtamista ja sen keinoja kehitysprojekteissa tarvitaankin, niihin liittyy myös paljon sellaisia tekijöitä, jotka edellyttävät aivan erityistä osaamista ja uusia panoksia, kuten resurssien, kustannusten ja riskien hallintaa (Partington 1996, 15). Epäonnistumiset organisaation muutoksessa on monesti liitetty inhimillisiin tekijöihin enemmän kuin ongelmiin tekniikan suhteen. (ks. lisää Boddy ja Buchanan 1992; Kaufman 1992; Kotter 1996.)

2.5 Kehitysprojektin onnistumisen arviointi

Perinteistä näkökulmaa projektin onnistumiseen on kritisoitu siitä, että se tarkastelee projektia irrallisena ilmiönä, luokitellen projektin joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. (Lewis 1993; Kerzner 1998.) Todellisuudessa projektit voidaan sijoittaa jatkumolle täydellisen onnistuminen ja täydellisen epäonnistuminen välille (Gilbreath 1986). Tapa, jolla muutos aikaansaadaan on myös onnistumisen kannalta kriittinen tekijä. Joskus suora onnistumisen tunne on tärkeämpi kuin kvantitatiivinen mittaustulos, jos se auttaa muutoksen ylläpidossa (Beer 1980). Tämä johtaa muutokseen osallistuvat tahot vastakkainasetteluun odotusten ja halujen suhteen. Ongelmana voidaan pitää myös aikaa muutoksen saavuttamisessa, projekti voi tänään näyttää onnistuneelta mutta huomenna epäonnistuneelta (De Wit 1988).

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksen sisältäessä evaluaatioulottuvuuden palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa projektiluontoisesti on oleellista myös määritellä, mitä kehittämisen onnistumisella tässä työssä tarkoitetaan. Onnistunut muutos voidaan määritellä kahden pääulottuvuuden avulla: tehokkuus ja muutoksen vaikutukset. Tehokkuus voidaan rinnastaa tavoitteiden saavuttamiseen annetuissa puitteissa. Muutoksen vaikutuksilla tarkoitetaan kykyä luoda toiminnan parannuksia ja positiivista asennetta muutokseen organisaation henkilöstössä. Tehokas muutoksen toteuttaminen voi kuitenkin olla myös tehotonta, mikäli tavoitteet ja vaatimukset ovat huonosti määriteltyjä. Muutos voidaan puolestaan myös käyttöönottaa tehottomasti, jolloin muutoksella tavoitellut vaikutukset jäävät saavuttamatta. (Lewis 1993; Pinto ja Slevin 1988; Kerzner 1998; Nadler 1981; Gilbreath 1986.)

Lewisin (1993) mukaan kehitysprojektien tuloksellisuutta arvioidaan yleensä neljän tekijän suhteen: 1) saavutetaanko projektille asetetut tavoitteet, 2) pidetäänkö projektille asetettu aikataulu, 3) pysytäänkö projektille asetetun budjetin raameissa ja 4) onko sisäinen tai ulkoinen asiakas tyytyväinen projektiin. Lewisin (1993) määritelmää käytetään tässä työssä viitekehyksenä analysoitaessa kehitysprojektien onnistumisia kohdeorganisaatioissa. Tässä työssä ei oteta kantaa siihen, onko joku tekijöistä toistaan tärkeämpi tai, miten vertailla eri osatekijöitä keskenään. Toisin sanoen muutoksenhallinnan tuloksellisuutta kohdeorganisaatioiden kehitysprojekteissa arvioidaan tässä kaikkien muiden Lewisin (1993) esittämien kriteerien paitsi budjetissa pysymisen suhteen⁵.

2.6 Yhteenveto: muutoksenhallinnan kriittiset tekijät kehitysprojektissa

Organisaation kehitysprojekti vaatii sekä tietoa että taitoa projektijohtamisen ja muutoksenhallinnan alueelta. Muutoksenhallinnan käytännöt tai projektijohtamisen tiedot eivät sinällään muodosta kriittisten tekijöiden luetteloa, joka soveltuisi muutosprojektin hallintaan. Aiemmin tässä luvussa (luku 2.1) esitetyt vaihemallit ja kriittiset muutoksenhallinnan menestystekijät eroavat erityisesti siinä, että vaihemallissa osatekijät seuraavat toisiaan järjestyksessä, kun taas kriittisten tekijöiden listalla olevia tekijöitä sovelletaan ja huomioidaan vapaammin koko muutosprojektin ajan. Edellä esitetyn kirjallisuuden pohjalta olen valinnut kahdeksan mahdollista muutoksenhallinnan kriittistä tekijää, joiden huomioimista tai huomiotta jättämistä tarkastellaan tutkimuksen empiirisessä osassa.

Valitut kahdeksan mahdollista muutoksenhallinnan kriittistä tekijää ovat luvun 2 kirjallisuuden ohella olleet taustalla tutkimusaineistoa kerätessä, haastattelurunkoja suunniteltaessa, kyselyä laadittaessa sekä haastattelu- että kyselyaineistoa analysoitaessa, mutta ensin käyn läpi kaikki tekijät, lyhyin perustein ja selityksin siitä, mitä niillä tässä työssä tarkoitetaan.

⁵ Budjetissa pysymisen arvioiminen on enemmän organisaation kuin ulkopuolisen tutkijan näkökulma.

2.6.1 Suunnitelmallisuus

Kehittämissuunnitelman tulisi olla viitekehys yhteistyölle, mutta sen tulee olla myös muutettavissa, jos uudet tilanteet sitä vaativat. (Turner 1999, 5.) Suunnitelma sisältää vision ja tavoitteet, taustan ja perustelut kehittämiselle, käytettävät menetelmät, vaiheistuksen, resurssit ja vastuunjaon, organisaatorakenteen, aikataulun, budjetin ja tiedotussuunnitelman. (Lanning ym. 1999, 147.) Kaufmanin (1992, 85) mukaan realistinen suunnitelma on avain kestäväälle ylimmän johdon tuelle sekä luotettavalle muutospyrkimykselle ylipäätään. Sitoutuminen ja tuki muutoksen aikaansaamiseen ovat kriittisiä onnistumiselle, päätökset eivät ole täydellisiä tai asianmukaisina, jollei sopivia resursseja ole osoitettu päätöksen käytäntöön saattamiseen. (Carnall 1990, 20; Kleiner ja Corrigan 1989, 29-30.) Resurssien osoittaminen on yksi merkittävin elementti muutosprojektin suunnittelussa. Muutosprojektin suunnittelussa tulisi syntyä ajatuksia siitä, että muutosta ei ole mielekästä suunnitella tarkalla tasolla kontrolloitavaksi. (Carnall 1990.) Muutosprojektille on oltava suunnitelma, mutta samaan aikaan on oltava myös joustava kohdattaessa uusia haasteita ja vaatimuksia. (Turner 1999, 5.)

2.6.2 Visio ja tavoitteet

Frenchin ja Bellin (1999, 122) mukaan visio tuottaa kuvan organisaation tulevaisuudesta ja näyttää ihmisten ja ryhmien sijoittumisen tulevaisuudessa (ks. myös Carnall 1990, 99; Cleland 1994; Kotter 1996, 76; Senge 1994, 206). Visio on tulevaisuuden mukaan ottamista, tulevaisuuden tila organisaatiossa, vastaten kysymyksiin siitä, minkälaista se on ja mitä siitä halutaan luoda. (Senge 1994, 206.) Hyvä visio osoittaa suunnan kehitykselle. Tiedotettavuus ja yksinkertaisuus ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneelle visiolle. Kotter (1996, 76-78) määritteli, että hyvä visio on mielikuvituksellinen, haluava, käytettävä, täsmentynyt, joustava, ja tiedotettavissa. (Kotter 1996.)

Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja ilmaistavissa eriteltyinä, kvantifioitavina määreinä. (Argyris ym. 1985, 298; Kaufman 1992, 85; Denton 1996, 6; Turner 1999, 56.) Sopivat tavoitteet perustuvat faktoihin ja nykytila-analyysiin. Tavoitteiden antaessa vastauksia kysymyksiin siitä, kuinka tehokkaasti ja kuinka nopeasti muutos toteutetaan. Tavoitteiden tulisi vastata visiota ja strategiaa, jolloin visio konkretisoi

tavoitteet kehittämissuunnitelmassa. Yhteys visioon tekee muutoksesta ymmärrettävän ja perustellun henkilöstölle ja helpottaa heidän sitoutumistaan kehitysprojektin tavoitteisiin. (Kotter 1996; Lanning 2001, 29.)

2.6.3 Osallistaminen

Liiketoiminnan muuttuessa myös ihmisten on kehityttävä ja saatava lisää vastuuta. (Kotter 1996, 101; Denton 1996, 6.) Osallistaminen merkitsee suunnittelua ja muutoksen vakiinnuttamista rohkaisten niitä, joita muutos koskee ottamaan aktiivinen rooli muutoksen suunnittelussa sekä vakiinnuttamisessa. (Ks. Kleiner ja Corrigan 1989, 29; Moosbrucker ja Loftin 1998, 29; Lanning 2001, 24.) Muutoksessa aktiivinen rooli tulisi olla henkilöstöllä, kehitysprojektiryhmällä sekä erityisesti päällikkö- ja esimiestasolla. Kehittämistyössä mukana olevien tahojen sekä muutoksen kohteena olevien osallistamisen päätavoitteena tulisi olla projektin tavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. (Sharrat ja Murdo 1991, 46; Lanning ym. 1999, 177.) Avoimuus ja osallistaminen kasvattavat ymmärrystä käsillä oleviin ongelmiin kaikilla organisaatiotasoilla ja johtavat lopulta uusien sekä entistä tehokkaimpien toimintatapojen löytämiseen (Carnall 1990, 108; Leppänen ym. 1991, 8).

Lewinin (1952, 227) mukaan sosiaalisen käyttäytymisen muutos on yksi tehokas muutoksen tekijä. Osallistamisen voima pitää usein sisällään sen, että päätökset tehdään ja muutos toteutetaan ryhmän toimesta. (Lewin 1952.) Yksilöiden voisi olettaa olevan enemmän muutosvastaisia kuin yhdenmukaisesti ajattelevan ryhmän. Lewinin (1952, 227) mukaan on helpompi muuttaa yksilöitä, jotka ovat muodostaneet ryhmän kuin yksilöitä yksilöinä. Yksittäiset ryhmästandardit on yksi tekijä muutosvastarinnassa, ensin tulee muuttaa ryhmästandardeja, jotka on yksilöiden yhdessä luomia. Osallistaminen vaatii johtamista ja visiota päälliköiltä, kun henkilöstö haluaa tietää, mitä heiltä odotetaan. Johtaminen vaatii tietämystä siitä, milloin jakaa vastuuta ja tehtäviä yksilöiden ja yksiköiden välillä. Onnistuneen osallistamisen muita tärkeitä tekijöitä ovat tarve muutokselle, tavoite projektille ja edut, joiden tulee olla ymmärrettyjä. (Turner 1999, 57.)

2.6.4 Johdon tuki

Kehitysryhmällä ja sen vetäjällä tulee olla johdon tuki ja sitoumus, jolloin johto on tunnistanut oman roolinsa muutoksessa ja on valmis muuttamaan sekä muuttamaan organisaation rakenteita ja prosesseja. (Carnall 1990, 9; Argyris ym. 1985, 297.) Tuki merkitsee myös jatkuvuutta ja vahvaa sitoutumista ja johtamista oman esimerkin kautta (Denton 1996, 6-9). Ylemmän johdon tuki on välttämättömyys onnistumisen kannalta (ks. Carnall 1990, 159; Denton 1996, 6-9; Moosbrucker ja Loftin 1998, 299; Turner 1999, 59). Organisaatiot omaksuvat projektijohtamisen näkökulman usein vahvistaakseen luottamusta myös muutospyrkimyksissä (Carnall 1990, 159). Clelandin (1994, 94) mukaan jokaisella projektilla tulisi olla omistaja, henkilö, jolla on valta määrätä projektiin resursseja ja aito kiinnostus projektin tuloksiin organisaation menestymisen näkökulmasta. Cleland (1994, 94) kiteyttää, että projektin omistaja on joku, joka asettaa projektille rahat.

Kehitysprojektille on tärkeää saada valtaa omaavat tahot tukemaan ja varmistamaan muutoksen toteutuminen. (Kotter 1996, 51-52.) Organisaation ylimmän johdon tuki kehitysprojektin johdolle mahdollistaa kehitysprojektin vallan sekä vastuun suunnitella ja saattaa käytäntöön muutospyrkimykset. (Turner 1999, 59.) Kotter (1996, 52-57) on löytänyt rakenteellisia ”raja-aitoja” hyvin toimivaan kehitysprojektin johtoon: oikeat tekijät, korkea luottamuksen aste ja jaetut tavoitteet. Kotterin (1996) mukaan liian usein kehitysryhmä on liian alhaisella valtuudella ja kokoonpanolla. Kotter ehdottaa neljää tekijää, joita hän pitää päätekijöinä kehitysprojektin johdolle. Ensimmäinen on paikkavalta, jossa varmistetaan riittävä avainhenkilömäärä kehitysprojektin ohjausryhmässä. Toinen on asiantuntemus, jossa varmistetaan kaikki tärkeät näkökulmat onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseen. Kolmas on luotettavuus, jossa varmistetaan ohjausryhmään riittävä määrä henkilöitä, joilla on hyvä maine organisaatiossa. Neljäs on johtaminen, jossa varmistetaan, että ohjausryhmässä on riittävä määrä osaavaa muutosprojektijohtamista. (Kotter 1996.)

2.6.5 Johtaminen

Kehitysprojektin päällikön odotetaan toimivan kehitysprojektin johtajana. Johtajan tulee täyttää odotukset ja omistajien tarpeet käyttäen tietoja, taitoja, kokemusta ja teknisiä apuvälineitä järjestäessään projektin tehtäviä ja toimenpiteitä (PMBOK

1996). Johtaminen heijastaa henkilökohtaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä (Crawford 2000). El-Sabaan (2001) mukaan projektijohtajan inhimilliset kyvyt heijastuvat projektijohtamisen taitoihin. Projektin johtaminen vaatii tyypillisimmillään vastuullisuutta suunnittelusta sekä aikataulun ja budjetin seurantaan, projektiryhmän motivointia, koordinointia organisaation osien välillä, kommunikointia organisaation henkilöstöryhmille ja yksiköille, neuvotteluja toiminnan priorisoinnista, yhteyshenkilönä olemista organisaation ulkopuolisille tahoille ja sovittelijan roolia ristiriitatilanteissa (Kerzner 1998; Clealand 1994). Lyhyesti sanoen projektin johtajan tulee yhdistää projektin eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi (Salminen 2000, 83). Kehitysprojektin johtajan vastuulla on myös viestiä henkilöstölle ja kaikilla mukana oleville visiosta, jotta projektin tavoitteet saavutetaan. (Maylor 1996.)

Kun kehitysprojektin ajaksi muodostetaan tilapäinen organisaatio tuo kehitysprojektissa käytettävä tilapäinen työvoima haasteita johtaa, sillä usein kehitysprojektin johtajalla on vähän suoraa valtaa resurssiensa suhteen, resurssien työskennellessä vakituisesti organisaation linjajohdon alaisuudessa ja osallistuen vain sivutyönä kehitystyöhön. (Roman 1986.) Framenin (1999) mukaan resurssien tilapäisyys on juuri tekijä, joka erottaa projektijohtamisen muusta organisaation johtamisesta. (Frame 1999.) Zimmererin ja Yasinin (1998) mukaan projektin johtamisessa tulee yhdistää tekninen osaaminen tarjolla oleviin työvälineisiin, joiden tarkoitus on tukea projektin suunnittelua ja kontrollointia. Lisäksi on tarpeellista harjoittaa johtamistaitoja, jotka on verrattavissa ryhmän sisäiseen motivointiin (Zimmerer ja Yasin 1998).

2.6.6 Tiedotus ja koulutus

Moosbruckerin ja Loftin (1998, 299) mukaan avoin tiedotus konkretisoi johdon halun vastata kaikkiin suunniteltuun muutokseen liittyviin kysymyksiin (ks. myös Denton 1996, 6; Pinto ja Slevin 1988, 25). Boddyn ja Buchanin (1992, 165) väittävät, että jo vähemmän rakenteellisissa projekteissa ihmiset haluavat tietää oman paikkansa ja sen, mitä heille tulee tapahtumaan, jolloin muutokseen liittyvä toiminta ja vaiheet muutoksen toteutuksessa voivat jäädä taka-alalle, jos ihmiset keskittyvät vain omien tilanteidensa seuraamiseen. Mikkelsenin ym. (1991, 79) mukaan yksi

tärkeä tekijä onnistuneelle projektille on kyvykkyys tiedottaa henkilöstölle sellaisista muutoksista, joita muutosprojekti väistämättä tuottaa kunkin henkilön vastuulle, tehtäviin tai työskentely-ympäristöön. Henkilöstön johtaminen näyttelee suurta osaa muutoksessa uuden tiedon siirrossa. Mitä avoimempaa tiedottaminen on, sitä enemmän syntyy luottamusta muutoksessa mukana olevien eri osapuolten välille (Kaufman 1992, 88). Tiedottaminen on myös yleisin tapa rakentaa yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista ja suunnasta. Yksi tiedottamisen tavoite on saattaa yksittäisen henkilön tietoisuuteen, mistä muutoksessa on kysymys: miksi se käynnistyi, miltä osia organisaatiota se koskee ja mikä on tavoite sekä aikataulu. Ilman tiedotusta tavoitteiden asettamisesta, visioinnista tai suunnittelusta jää yhteinen ymmärrys muutospyrkimyksistä saavuttamatta (Kotter 1996, 85).

Lisättäessä tietoisuutta, tietoa siitä, mitä muutoksessa tehdään on tiedotuksen ohella myös koulutus tärkeässä osassa (Barker 1998, 555; Denton 1996, 6-9). Koulutus on usein puutteellista, vaikka se on pakollista onnistuneelle vastuunjaolle. Organisaatiot eivät useinkaan halua kohdata sitä tosiseikkaa, että asianmukaisen koulutuksen järjestäminen vaatii paljon työtä ja rahaa. (Kotter 1996, 103-109.) Muutosprojekteissa sekä yleinen että työkohtainen koulutus on tarpeen. Tärkein seikka yleisessä koulutuksessa on kasvattaa henkilöstön halukkuutta muutokseen ja lisätä tietoisuutta tulevasta muutoksesta. Työkohtaisessa koulutuksessa henkilöstö ohjeistetaan työskentelymenetelmiin ja työskentelemään uuden toimintatavan mukaisesti. (Lanning 2001, 30.)

2.6.7 Kulttuuri ja yhteistyö

Burke (1987, 157) määrittelee kulttuurin arvoiksi, normeiksi, vahvoiksi uskomuksiksi ja asenteiksi sekä historiaksi. Frenchin ja Bellin (1999, 3; Lewin 1996, 14) mukaan kulttuuri on arvoja, oletuksia ja uskomuksia, jotka ovat yleisiä organisaatiossa. Frenchin ja Bellin (1999, 4) mukaan kulttuuri tulee liittää pysyvään muutokseen ja Burken (1987, 9) mukaan organisaation kehittäminen on prosessi, jossa oleellinen muutos tapahtuu organisaation kulttuurissa. (ks. myös Turner 1999; Kleiner ja Corrigan 1989, 29-30.) Ilman kulttuurin muodostusta, esimerkiksi normit käyttäytymiselle ja jaetut arvot ryhmän kesken sekä tuki muutospyrkimykselle ovat vaikeasti saavutettavissa ja näiden myötä kestäviä muutoksen tuomia tuloksia (Kotter

1996, 148; Byars 1991, 10; Järvenpää ja Eloranta 2000). Kleiner ja Corrigan (1989, 29) viittaavat jopa kulttuurin tahalliseen hylkäämiseen. Kulttuuri on erityisen tärkeän voimakkaan yksilöön kohdistuvan vaikutuksen vuoksi. Kulttuuria on vaikea muuttaa jo siksi, että se on lähes näkymätöntä, joka tekee siitä vaikeasti suoraan lähestyttävän. Kotterin (1996, 155) mukaan sen sijaan, että kulttuuri olisi käynnistäjä se on lopputulos muutospyrkimyksistä.

Kulttuuriin liittyvissä asioissa tärkeä tekijä on johdon ja esimiesten empaattisuus, sillä organisaatiomuutoksissa on kysymys työskentelystä eri ammatteja ja töitä tekevien ihmisten kanssa, joiden kanssa muutosta tehdään. Herkkyys kulttuurien väliseen eroon, kamppailu erilaisten motiivien ymmärtämisestä ja tausta sekä kyky kommunikoida helppotajuisesti on tärkeää. (Carnall 1990, 114.) Kulttuuri on tärkeä osa muutospyrkimystä, olkoonkin vaikeasti mitattavissa oleva tekijä. Kun suunnitellaan muutosta oletuksena on käyttäytymisen ja toimintatapojen muutos, joka johtaa kulttuurimuutokseen. (Carnall 1990.)

Onnistunut muutos edellyttää myös yhteistyötä yli toiminnallisten rajojen, sillä monet organisaatioiden kohtaamista ongelmista ovat luonteeltaan monimuotoisia, joita ei voida ratkaista vain yhden yksikön sisältä tai osastosta, vaan ne koskettavat henkilöstöä yli prosessi- ja yksikkörajojen. (Carnall 1990, 9.) Yhteistyö projektin johdon ja linjaesimiesten välillä on kriittistä muutoksen onnistumiselle. Kun projekti on päättynyt ovat linjaesimiehet niitä, joiden tulee ylläpitää palvelu tai prosessi, joka on kehitetty projektissa. Tästä johtuen yhteistyö projekti- ja linjajohdon välillä on kriittistä muutospöjektin alusta alkaen. Heitä tulisi pitää yhtä vastuullisina muutoksen toteuttamisessa ja projektin tuloksissa kuin kehitysryhmää. (Eichelberger 1994, 87.)

2.6.8 Seuranta ja palaute

Seuranta, kontrolli ja palaute ovat perinteisiä projektihallinnan keinoja (PMBOK 1996, 39; Kimmons 1990, 111). Kontrolli on välttämättömyys projektihallinnassa. Kehityspöjektin johdon tärkeimpiä tehtäviä ovat suunnitelmaan kirjattujen töiden tarkistaminen, budjetin ja aikataulun pitävyyden seuranta ja organisaatiossa käytäntöön vietyjen muutosten seuranta, varmistuminen siitä, että muutokset vievät organisaatiota haluttuun suuntaan. (Carnall 1990; Lanning ym. 1999.)

Kehitysprojektin edistymisen seuranta ja kontrollin ylläpitäminen tavoitteiden saavuttamisessa ovat asioita, joista projektihenkilöstö ja johto huolehtivat (Carnall 1990).

Carnallin (1990, 69) mukaan seuranta on yksi tehokkaimmista tavoista rakentaa muutostarvetta organisaatiossa. Kotterin (1996, 121-122; Carnall 1990, 9; Denton 1996, 6; Kleiner ja Corrigan 1989, 29) mukaan ilman tarkkaa seuranta lyhyen aikavälin saavutukset ovat epävarmoja. Muutosprosessin seuranta ja kontrolli eivät kuitenkaan vielä riitä, vaan tärkeä toiminta muutosprojektin etenemisen seurannassa on ihmisten motivointi kohti asetettuja tavoitteita. (Carnall 1990, 69.) Aktiivinen ja avoin tiedottaminen muutosprosessista ja aikataulusta ovat tärkeitä tekijöitä seurannassa, sillä useimmat ihmiset ovat innokkaita näkemään, miten kehitysprojekti etenee. Kun ihmiset eivät tiedä, mitä on saavutettu heistä saattaa tuntua, että heidän panostuksensa on mennyt hukkaan (Burke 1987, 153). Kotter (1996, 125-126) painottaa hyvinä menetelminä lyhyen aikavälin tavoitteiden suunnittelua, organisointia niiden toteutumiseen ja seuranta muutoksessa sekä tulosten mittaamista.

3 PALKAN PERUSTEET JA PALKKAUSJÄRJESTELMÄT

3.1 Palkan merkitys ja tavoitteet

Työntekijän ja organisaation välisen vaihdon ytimessä keskeisessä osassa on palkka (Gerhart ja Milkovich 1992). Palkalla on odotusarvo ja ohjausvaikutus, kun ihmiset hakeutuvat tiettyyn koulutukseen tai työhön. Johdonmukainen palkkapolitiikka on prosessi, joka sijoittuu organisaation tavoitteiden, toiminta-ajatuksen ja ohjausjärjestelmien muodostamaan kehikkoon (Lawler 1990; Varila 1994; Hiltrop 1995). Sen ei tulisi ole irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Lawler 1990.)

Palkan kautta välittyy työtä tekeväälle viesti, joka kertoo hänen työnsä merkityksestä työyhteisössä ja hänen arvostuksestaan muihin työntekijöihin verrattuna. Se merkitsee työntekijöille usein konkreettista toimeentuloa ja näin oikeudenmukaiseksi koettu palkka turvaa työrauhan. Palkalla voidaan siis vaikuttaa myös työvoimakustannusten tasoon ja joustavuuteen. Palkan tulisi kuitenkin heijastaa ennen kaikkea tunnetta tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta työssä. Sillä voidaan houkuttaa työntekijöitä organisaation palvelukseen, pitää olemassa olevista työntekijöistä kiinni, motivoida, innostaa muutostilanteissa, tukea yhteistyötä tai edistää tietynlaista organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. Palkkaa voidaan käyttää työolosuhteiden kompensaaationa tilanteissa, joissa epämiellyttäviä tai haitallisia olosuhteita ei voida täysin poistaa työnsuojelullisin toimenpitein. (Thierry 1998; Hulkko ym. 2002; Lahti ym. 2004.)

3.2 Palkan perusteet ja palkkaustavat

Työsopimuslain mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkki. Tehtyä työtä voidaan mitata ja arvottaa panoksina, jolloin palkka määräytyy sen mukaan, miten paljon aikaa ja minkälaisia tietoja ja taitoja työntekijä luovuttaa työnantajansa käyttöön. Palkka on siis vastiketta tehdystä työstä. Tehtyä työtä voidaan mitata ja arvottaa myös sen mukaan, miten hyvin ja tehokkaasti työntekijä työssään käyttää ja hyödyntää tietojaan ja taitojaan. Arvioimalla työn tuloksia voidaan myös määrittää

tehtyä työtä. Palkka voi siten perustua 1) panoksiin, joita työntekijä työhönsä sijoittaa, 2) tapaan, jolla työntekijä näitä panoksiaan työssään käyttää tai 3) työntekijän aikaansaannoksiin (kuva 3).

	Peruste	Palkanosa	
Mitä saadaan aikaan?	Tulos	Tulospalkkiot	Koko organisaation, tulosyksikön, ryhmän tai yksilön tulos
Miten tehdään?	Henkilö	Henkilökohtainen palkanosa	Ryhmän tai yksilön ominaisuudet ja suoriutuminen
Mitä tehdään?	Työ	Työ tai tehtäväkohtainen palkanosa	Työn vaativuus

Kuva 3 Palkan perusteita vastaavat palkan osat

Palkanmaksun perusteina käytetään työtä ja sen vaativuutta, henkilön ominaisuuksia ja suoriutumista sekä tulosta. Perusteena voidaan myös käyttää ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista sekä sen tulosta. Kun palkkaa maksetaan työperusteisesti, henkilö- tai ryhmäperusteisesti ja tulosperusteisesti on palkkauksen perusteita kolme, kun taas palkkaustapoja on hyvin suuri määrä. Työperusteisessa palkanosassa arvioidaan kunkin tehtävän tai toimen vaativuutta kiinnittämättä huomiota ja riippumatta työn tekijästä. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa puolestaan reagoi pätevyyteen ja siihen, miten yksittäinen henkilö tai ryhmä tehtävissään suoriutuu. Tulosperusteisessa osassa puolestaan kiinnitetään huomiota aikaansaannoksiin, tuotoksiin ja tuloksiin. (ks. esim. Vartiainen ja Falck 1993; Nurmela ym. 1999; Lahti ym. 2004.) Palkkaa täydentävät usein erilaiset lisät, joita maksetaan mm. vuorotyöstä, ylityöstä tai varallaolosta. Tässä tutkimuksessa käsitellään palkkausjärjestelmien kehittämistä keskittyen peruspalkan rakenteena oleviin palkanosiin, työ- ja henkilökohtaisen palkanosaan ja niiden määrittelytapoihin.

3.3 Palkkausjärjestelmä ja organisaatio

Organisaatioissa käytettävä palkkausjärjestelmä on osa henkilöstön johtamista ja se pitää sisällään palkkaustavat ja –perusteet sekä palkkauksen toteutus- ja kehittämistavan. Jokaisella organisaatiolla on rakenne, jolle on määritelty toiminnot ja niiden väliset suhteet. Näistä käy ilmi myös ihmisten väliset roolit. Rakenne on luotu tukemaan sekä selkeyttämään ihmisten ja ihmisryhmien yhteistyötä sekä työnjakoa. Organisaation rakenne muotoutuu pitkälti ympäristön vaatimuksista. Jos ympäristö on nopeasti muuttuva, on organisaatorakenteiden oltava joustavia. (Juuti 1989.) Lawlerin mukaan organisaation päämäärät ja tavoitteet syntyvät ympäristön sekä organisaation voimavarojen yhteisvaikutuksesta, joita seuraavia tekijöitä ovat organisaatorakenne ja johtaminen (Lawler 1996). Rakenteen ja johtamisen seurauksena syntynyt palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa yksilön ja organisaation käyttäytymiseen. (Vartiainen ym. 1997.) Jos organisaation palkkausjärjestelmä on rakennettu toimivaksi ja on ajan tasalla, se tukee organisaation päämääriä ja johtamista sekä kannustaa henkilöstöä työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Palkkausjärjestelmä on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista välittämällä viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. (Thierry 1998; Hulkko ym. 2002.)

Vartiaisen ym. (1997) mukaan yksi yleisimmistä lähestymistavoista palkitsemisjärjestelmään on ollut yhteensopivuusteoria, jossa palkitsemisjärjestelmää pidetään yhtenä organisaation strategisista avainalueista. Yhteensopivuusteorian mukaan organisaation tehokas toiminta on riippuvainen sen rakenteiden ja toimintojen yhteensopivuudesta sen tehtävien, ympäristön ja jäsenten tarpeiden kanssa. (Gomez-Mejia ja Balkin 1992.) Palkkausjärjestelmiä tarkasteltaessa lähdetään yhteensopivuushypoteesin mukaisesti siitä, että organisaation tehokkuus riippuu sen kyvystä luoda sellainen yhteensopivien alajärjestelmien rakenne, joka soveltuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Toimiakseen optimaalisesti palkkausjärjestelmän tulee siis sopia muihin organisaation osajärjestelmiin ja kehittyä niiden mukana. (Lawler 1990.) Palkkausjärjestelmää arvioidaan tarkastelemalla sen yhteensopivuutta organisaation muiden osajärjestelmien kanssa, miten hyvin se tukee organisaation strategiaa, tavoitteita ja käynnissä olevia

kehityshankkeita. Keskeistä on palkitsemisjärjestelmän ”räätälöinti” organisaation tarpeisiin sopivaksi.

Yhteensopivuusteorian mukaan organisaation päämääriin ja tavoitteisiin vaikuttavat kaksi keskeistä tekijää: organisaation käytettävissä olevat voimavarat ja ympäristö, jossa se toimii. Organisaation voimavarat ovat aineellisia tai aineettomia, esimerkiksi taloudellisia, teknisiä ja sosiaalisia voimavaroja. (Lawler 1991.) Merkittävää on inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja uusien työskentelytapojen kehittäminen, jolloin inhimillisten voimavarojen käyttö voi toteutua työn organisointitavasta riippuen. Organisaatio toimii ympäristössään ja nähdään kokonaisuutena, joka koostuu erilaisista osista: kulttuuri, sosiaalinen ja fyysinen rakenne sekä organisaatiossa käytettävä teknologia. Organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja se kuuluu jonkin kulttuurin piiriin ja ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa muodostaen tietyn sosiaalisen rakenteen. (Lawler 1990; Lahti ym. 2004.)

Eräs tapa hahmottaa yhteensopivuutta organisaatiossa on Lawlerin tähtimalli, jossa viisi keskeistä tekijää muodostavat yhteensopivuuden kokonaisuuden; organisaation strategia ja rakenne, organisaation kokonaispalkitsemisen rakenne, henkilöstö ja prosessit organisaatiossa. Yhteensopivuus kuvaa sitä, miten nämä viisi tekijää sopivat yhteen ja mahdollistavat organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Lawler 1990.) Jos organisaation suorituksessa halutaan muutosta, kaikkien elementtien täytyy muuttua, sillä muutokset yhdessä elementissä voivat viedä organisaation epätasapainoon. (Lawler 1990,1996.) Organisaation tehokkuus riippuu myös sen kyvystä luoda sellainen yhteensopivien alajärjestelmien rakenne, joka soveltuu muuttuvaan toimintaympäristöön, sillä toimiakseen optimaalisesti palkkajärjestelmän tulee sopia muihin organisaation osajärjestelmiin.

Palkkausjärjestelmä ei toimi itsestään, vaan on soveltajiensa summa. Palkkausjärjestelmän toimivuus riippuu siitä, miten hyvin kokonaisuus on osattu hallita. Tavallinen ongelma on, että vastuu palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä hajaantuu, jolloin ei tiedetä kenelle kokonaisvastuu kuuluu. Kattavinkin työehtosopimus jättää palkkausjärjestelmän toimivan käytännön toteutuksen paikallisella tasolla ratkaistavaksi. Vastatakseen ja tukeakseen

organisaation toimintaa ja tavoitteita palkkausjärjestelmä ja sen soveltaminen vaatii yleensä räätälöintiä ja usein myös täydennystä esim. organisaation strategiaan tavoitteisiin kytkeytyillä palkkiojärjestelmillä. Palkkausjärjestelmän räätälöinnissä on huomioitava se, että palkkausjärjestelmä täyttää työehtosopimusmääräykset sekä lainsäädännön palkkaa ja syrjimättömyyttä työelämässä koskevat normit. (Työnarviointityöryhmä 1994; Vartiainen 1997; Lahti ym. 2004.) Toimivan palkkausjärjestelmän tulisi ennakoita muutoksia organisaation rakenteissa sekä työn organisoinnissa ja reagoi niihin joustavasti.

3.4 Työn vaativuuden arviointi

3.4.1 Mitä työn vaativuuden arviointi on?

Työn vaativuuden arviointi on systemaattinen tapa selvittää eri töiden vaativuus. Työn vaativuuden arviointi kohdistuu työhön ja on näin ollen riippumaton siitä, kuka työn suorittaa. Työn vaativuuden arviointimenetelmällä tarkoitetaan niitä menettelyjä, joiden avulla mitataan töiden vaativuus esimerkiksi käyttäen apuna ennalta määriteltyjä vaativuustekijöitä (Falck 1983). Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka avulla arviointitoiminta organisaatiossa tapahtuu. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää työn vaativuuden arviointimenetelmän lisäksi sitä täydentävät ohjeet, henkilöstön koulutuksen ja varsinaisen arviointityön organisaatiossa (Falck 1983).

Työn vaativuuden arviointi on Kansainvälisen työjärjestön ILO:n tulkinnan mukaan muodollinen prosessi, jossa määritellään työn tekijöilleen asettamat vaatimukset (ILO 1986). Amerikkalaisen tulkinnan mukaan työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan työn arvoa organisaatiossa (Wallace ja Fay 1988). Suomessa työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan ILO:n määritelmän mukaisesti työn tekijälleen asettamien vaatimusten arviointia (Työnarviointityöryhmä 1992). Arvioinnin kohteena on työ ja lähtökohtana se, että töillä on vaativuuseroja ja töiden vaativuustekijät voidaan kuvata sekä mitata (Falck 1981; 1983). Belcher ja Atchison (1987) määrittelevät työn vaativuuden arvioinnin järjestelmälliseksi prosessiksi, jossa organisaation työt asetetaan järjestykseen ja joka perustuu systemaattiseen työn sisällön ja vaativuuden tarkasteluun.

Työn vaativuuden arviointimenetelmiin kohdistuvassa kritiikissä on kiinnitetty huomiota vaativuuden arviointimenetelmien kulttuurisidonnaisuuteen ja tästä johtuvaan organisaatioiden kulttuuristen oletusten ja käytäntöjen toistamiseen (Steinberg ja Haignere 1987; Acker 1990). Myös voimakkaasti sukupuoleen sidoksissa oleva nimike voi aiheuttaa vinoumia arvioinnissa (McShane 1990; Acker 1992). Barbara Reskin (1991) näkee työn vaativuuden arvioinnin sosiaalisena neuvotteluna, jossa sosiaalisia resursseja kontrolloimaan pystyvät tahot määräävät sen, mitkä työt katsotaan vaativiksi. Työn vaativuuden arviointia, kuten muutakin palkan määrittelyä pidetään poliittisena kamppailuna (Ks. esim. Spenner 1990; Steinberg 1990).

3.4.2 Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet

Työn vaativuuden arvioinnin keskeinen tavoite on saada palkkauksen työkohtaiselle osalle oikeudenmukainen ja hyväksytty perusta. Viime vuosikymmenien aikana työelämässä tapahtuneiden muutosten johdosta töissä ja niiden luonteessa sekä sisällöissä on tapahtunut muutoksia. On myös syntynyt aivan uusia ammatteja. Tästä johtuen palkkauksessa käytetyt perusteet, joita on käytetty palkkauksen pohjana, ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan.

Työn vaativuuden arviointia voidaan pitää itsenäisenä tekniikkana, jota on mahdollista käyttää eri käyttötarkoituksiin. Työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttötarkoituksesta ilmenee sen tavoitteet (Tuominen 1993). Työn vaativuuden arvioinnin lähtökohta ja keskeisin käyttöalue on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen järjestäminen. Lähtökohtana on tarve porrastaa palkat suoritettun työn mukaan niin, että vaativammasta työstä maksetaan suurempi palkka ja saada aikaan kannustavat sekä tuottavuutta edistävät palkkausperusteet, jotka niin työnantaja kuin työntekijä kokisivat mahdollisimman oikeudenmukaisiksi myös palkkasuhteiden osalta (ASP ym. 1991; Työnarviointityöryhmä 1992). Työelämän keskeisiä tavoitteita on työmotivaation ja työtyytyväisyyden lisääminen. Huomiota on kiinnitetty töiden sisältöön ja niiden kehittämiseen, johon työn vaativuuden kautta on saatu tarvittavaa tietoa. (Valtion työmarkkinalaitos 1996.) Arviointijärjestelmässä voidaan ottaa huomioon, mihin suuntaan työtä ja työprosesseja halutaan kehittää, jotta niitä voidaan hyödyntää

henkilöstön rekrytoinnissa, organisaation ja sen töiden kehittämässä ja koulutuksen suunnittelussa (Lahti ym. 2004).

3.4.3 Työn vaativuuden arvioinnin kehitys

Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat lähtöisin Yhdysvalloista. Järjestelmällisen työn vaativuuden arvioinnin alkamisajankohta riippuu siitä, miten työn vaativuuden arviointi määritellään (Ericsson 1991). Teollisuuden töiden vaativuuden määrittelyn aloittajana pidetään Frederick Tayloria (1856-1915). Nykyaikaisen varsinaisen työn vaativuuden arvioinnin katsotaan syntyneen 1910-luvulla Yhdysvalloissa Chicagossa, jossa ensimmäiset työn vaativuuden arvioinnin teolliset sovellukset tähtäsivät palkkojen porrastamiseen. Yleisimmät sovellukset eivät tuolloin kuitenkaan liittyneet palkkaukseen. (Falck 1983, Ericsson 1991.) Suomen ensimmäinen analyttinen työn vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön Arabian tehtaalla Helsingissä vuonna 1940⁶. (Pousár 1965; Mattila 1993.) Suomessa analyttisten työn vaativuuden mittausjärjestelmien kehittämistä tapahtui varsinkin 1960-luvulla (Peltomaa 1993).

Tieteellisiä tutkimuksia työn vaativuuden arvioinnista on tehty etenkin Yhdysvalloissa ja Saksassa. Pohjoismaisen tieteellisen tutkimustyön kentältä on mainittava Thomas Ericssonin julkaisema työn vaativuuden arviointijärjestelmän soveltamista käsittelevä väitöskirja "Systematisk arbetsvärdering - ett lönesättningsinstrument i närbild" (1991). Suomessa työn vaativuuden arviointia väitöskirjatasolla on tarkastellut Aarre Falck "Työnlukituksen kehittäminen metalliteollisuudessa" (1983). Viime aikaisessa tutkimuksessa on keskeisen sijan saanut tasa-arvo- ja samapalkkaisuusnäkökulma⁷ (esim. Pohjoismainen samapalkkaprojekti 2002; Ks. Pohjoismainen Ministerineuvosto 1992). Varsinkin amerikkalainen tutkimus on tuonut esille naisnäkökulmaa, mm. Acker (1990), Treiman ja Hartmann (1981; 1986) ja Remick (1984). Työn vaativuuden arviointia

⁶ Englanninkielinen termi 'job evaluation' käännettiin työluokitukseksi, kun ensimmäiset työn vaativuuden arviointimenetelmät otettiin käyttöön Suomessa 1940-luvulla (Falck 1983; Pöyhönen ja Vaara 1991). Englanninkielisiä termejä ei ole aina suomennettu johdonmukaisesti, joten suomenkielinen käsitteistö on vaihtelevaa ja epäyhtenäistä (Pöyhönen ja Vaara 1991; Vuorinen ym. 1993).

⁷ Samapalkkaisuutta käsitellään lisää liitteessä 1 Samapalkkaisuusnormit.

on edistetty 1990-luvulta lähtien eri maissa kansallisilla ja kansainvälisillä työn vaativuuden arviointihankkeilla sekä Suomessa myös työ- ja virkaehtosopimuksien kautta eri sopimusaloilla. Teollisuudessa työntekijöiden ja toimihenkilöiden työn vaativuuden arvioinnista nykyisin yli puolet perustuu töiden luokitteluun luokitusjärjestelmien tai ryhmittelyjärjestelmien avulla⁸. Töiden luokituksen käyttö palkkaperusteena väheni 1980-luvulla lähinnä sen aikaa vievän soveltamisen takia. Työn vaativuuden arviointi nousi näkyvästi esille 1990-luvun alkupuolella valtakunnallisen työarviointityöryhmän työskentelyn aikana. Tämän työryhmän raporteissaan antamat suositukset työn vaativuuden arviointijärjestelmän käytön edistämisestä mahdollisena keinona vähentää palkkasyrjintää ovat vaikuttaneet työn vaativuuden arvioinnin laajenemiseen eri työmarkkinasektoreille⁹. Viime vuosikymmeninä työ- ja virkaehtosopimuksissa onkin työn vaativuus pyritty ottamaan keskeisimmäksi palkkaperusteeksi. Vaativuuden sisällön määrittävät tällöin sopimuksissa yhteisesti hyväksytyt tekijät ja niille annetut painoarvot. Työn vaativuuden arvioinnilla on keskeinen asema, kun sitä käytetään työvälineenä saatettaessa organisaatiossa vallitsevat arvostukset määrämuotoiseen hahmoon. Tällöin työn vaativuuden arvioinnin toteutustapa voi nousta tärkeämmäksi kuin valitun arviointijärjestelmän hyvyys (Rehnström 1993).

3.5 Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi

3.5.1 Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin määrittely

Henkilökohtainen palkanosa on se osa palkkaa, joka voidaan saada vastineeksi kokemuksesta, pätevyydestä, tietojen ja taitojen käytöstä tai työsuorituksista. Henkilökohtainen palkanosa voi tarkoittaa esimerkiksi ikälisäjärjestelmää, harkinnanvaraista meriittikorotusta tai ”hyvän miehen lisää”, pätevyysperusteista palkanosaa, monitaitoisuuslisää, osaamisperusteista tai tietyn osaamisalueen hallinnasta palkitsevaa palkanosaa. (Hakonen ym. 2001.) Tässä tutkimuksessa

⁸ Nykyisin työn vaativuuden arvioinnin ohella käytössä on lyhyempiä ilmaisia ’työarviointi’ ja ’vaativuuden arviointi’, jotka antavat vähemmän informaatiota arvioinnin luonteesta ja saattavat sotkeutua työn mittaukseen tai henkilöarviointiin. (Lahti ym. 2004; Mattila 1983.)

⁹ Työn vaativuuden arviointijärjestelmiä on käytössä mm. paperi-, metalli- ja kemianteollisuudessa (Mattila 1993; ks. alakohtaiset työarviointikäytännöt Työarviointityöryhmän raportti 1992).

henkilökohtaista palkanosaa käsitellään lähinnä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin näkökulmasta, jolloin henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi perustuu henkilön ammatinhallinnan ja työn toteuttamisen kokonaisuuteen.

Pätevyydellä tarkoitetaan pitkälle samaa kuin osaamisella: pätevä henkilö osaa ja hallitsee työnsä (Lahti ym. 2004). Pätevyyden koostumusta ja sen yhteyttä hyvään työsuoritukseen on pohdiskeltu jo pitkään. McClelland (1973) kritisoi traditionaalisten kyky- ja tietopohjaisten testien pätevyyttä ennustaa hyvää työsuoritusta. Hänen mukaansa ennustavat kriteerit löytyvät onnistunutta työsuoritusta ja sen vaatimuksia analysoimalla. Osaava, taitava toiminta on asetettuja kriteereitä vastaavaa toimintaa. McClelland ehdotti yleisempien eri ammasteissa tarvittavien pätevyyksien selvittämistä. (McClelland 1973; Lahti ym. 2004.)

Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkka on hankalasti määriteltävissä johtuen kiistelystä pätevyyskäsitteen ympärillä (Ledford 1995; Lawler 1996). Riippuen siitä, miten pätevyys määritellään, kohdistuu sen arviointi eri asioihin: arvioitavan henkilön työn kannalta merkittäviin ominaisuuksiin tai standardin mukaiseen taitavaan suoritukseen. Ledford (1995) määrittelee pätevyyden arviointiin perustuvan palkkauksen yksinkertaisesti osaamisperusteisen palkkauksen uusintamiseksi, jotta asia olisi helpommin hyväksyttävissä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Äärimmillen vietynä pätevyys voidaan tulkita käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta McClellandin tapaan, jolloin pätevyys on standardien mukaista toimintaa. (McClelland 1973.) Lawler (1996) on kyseenalaistanut henkilökohtaisten piirteiden sisällyttämisen pätevyyteen, korostaen vaikeuksia määritellä pehmeämpää ja intellektuaalisempaa osaamista ja käyttäytymistä, joka pitää sisällään suoriutumisen (Brown ja Armstrong 1997; Sparrow 1992). Tässä tutkimuksessa pätevyys ymmärretään lähinnä Thorpenin ja Homanin (2000) määrittelyn mukaan siten, että pätevyys on osaamista, tietoa, kokemusta, henkilölle kuuluvaa ominaisuutta ja käyttäytymistä, jota henkilö tarvitsee suoriutuakseen työstä tehokkaasti. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa on järjestelmä, jossa palkitaan ihmisiä pätevyyden hankinnasta, kehittämisestä ja sen tehokkaasta käytöstä.

3.5.2 Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin tavoitteet

Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi sekä siihen perustuva palkka on yksi keskeinen johtamisen apuväline. Sen avulla johtajat ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan henkilöstön pätevyyteen, työtuloksen laatuun ja määrään sekä tätä kautta organisaatioyksikön ja koko organisaation tulos- ja laatuavoitteiden saavuttamiseen. Henkilökohtaiseen pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvalla palkanosalla palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän työnsä tekee. Sillä kannustetaan henkilöä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin. Samalla kannustetaan ammatinhallintaan ja siihen liittyvän pätevyuden lisäämiseen, jonka kautta tuetaan tehtävässä suoriutumista ja vaativampiin tehtäviin siirtymistä. (Vartiainen ja Falck 1993; Valtion työmarkkinalaitos 1996.)

Henkilökohtaisen palkanosan perustana on henkilön ammatinhallinta ja työsuoritus suhteessa hänelle työssään asetettuihin tavoitteisiin, jotka johdetaan organisaation tulostavoitteista. Tavoitteet asetetaan yleensä tulevalle vuodelle, mutta tulos- ja ammatinhallintatavoitteet voidaan asettaa pidemmällekin. Taustalla henkilökohtaisessa suorituksessa ovat organisaation strategia ja toiminta-ajatus (Rehnström 1993). Nykyisin käyttöönotettavissa palkkausjärjestelmissä pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa muodostaa usein yhdessä tehtäväkohtaisen palkanosan kanssa henkilön peruspalkan. (Vartiainen ja Falck 1993; Lahti ym. 2004.)

3.5.3 Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin kehittyminen

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa keskeistä on henkilön työsuoritus ja osaamisen laaja kirjo, jonka henkilö tuo mukanaan työyhteisöön. Tässä ei sinällään ole mitään uutta, sillä jo kauan on ollut palkkausjärjestelmiä, joissa on painotettu osaamisen laajuutta ja kokemusta (Mahoney 1989). Perinteinen oppimiseen perustuva palkkausjärjestelmä tunnisti saavutukset tietyllä asetetulla vaatavuustasolla ja lisäpalkkaa toi käytännön kokemuksen ja tietojen sekä taitojen karttuminen ajan kuluessa. Järjestelmää kutsutaan nykyäsittein kokemuslisäksi. (Martocchio 2001.) Pätevyyteen sekä osaamiseen perustuvan palkitsemisen yleistyminen ja kiinnostuksen herääminen on monien tekijöiden summa. Näitä ovat rakenteelliset ja kulttuurilliset muutokset

organisaatioissa, henkilöstöhallinnon merkityksen kasvaminen, samoin kuin henkilöstöpolitiikan ja johtamisen painottuminen suuremman joustavuuden aikaansaamiseksi ydinosaajien ryhmässä ja fokuusoituminen yksilöön entistä enemmän (Claman 1998; Crouch 1997; Lawler 1992; White 1991). Arviointitutkimuksessa on viime vuosikymmenien aikana siirrytty arviointivälineiden (mittarit, asteikot) pohdinnasta arviointitapahtumaan, kognitiivisten prosessien tutkimukseen. (Landy ja Farr 1983.) Näissä tutkimuksissa on testattu yleensä henkilöhavainnointi- ja arviointiprosesseja kuvaavia teorioita aiemman psykometrisen ja teknisen suuntauksen sijaan. Vuosien kuluessa tutkimuksen kohteena ovat olleet lukuisat arviointia vääristävät tekijät, kuten henkilön sukupuoli ja etninen tausta. Lisäksi on tutkittu, miten arvioitsijat painottavat erilaista informaatiota. Henkilöarviointitutkimus on vähitellen laajentunut esimies-alaisuuteen suuntaan. (Liden ja Mitchell 1998.)

Organisaatiot ovat nykyisin entistä matalampia, niissä on aiempaa vähemmän hierarkkisia tasoja. Työ on usein organisoitu tiimeissä ja projekteissa tapahtuvaksi. Muutokset organisaatioissa ja työssä edellyttävät joustavaa näkemystä työstä ja työtehtävien rajoista, jotka voivat olla aiempia tiukkoja työnkuvia epämääräisempiä. Henkilöiden urakehitys ja uranäkymät muuttuvat, kun hierarkiatasoja vähennetään organisaatioissa. Organisaatiot ovatkin joutuneet etsimään suhteellisen pysyviin työnkuviin perustuvien tehtäväkohtaisten, työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkanosien lisäksi uusia palkitsemistapoja. Uusia palkkakannusteita on jouduttu kehittämään esimerkiksi asiantuntijoille, joiden työn arvo ja merkitys on suuri, mutta joilla ei välttämättä ole merkittävää vastuuta henkilökunnasta tai taloudesta, eli tekijöistä, joilla työn vaativuuden arviointijärjestelmissä on yleensä suuri painoarvo. (Lawler 1991; Ledford 1995.)

3.6 Yhteenveto: työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiprosessit

Työn vaativuuden arvioinnissa keskeistä on arviointiprosessi, tapa ja järjestys, jolla prosessi viedään läpi. Työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehitystyössä ei ole kyse vain yksittäisestä arviointitapahtumasta, vaan muutosprosessista, joka pitää sisällään monia eri vaiheita (Taulukko 3).

Taulukko 3 Työn vaativuuden arvioinnin vaiheet (Valtion työmarkkinalaitos 1996).

Valmisteleva vaihe	Työn organisointi	Käytettävä palkkausjärjestelmä	Arviointien suorittaminen	Arviointien ylläpito	Tulosten hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteet arvioinnille - Tutustuminen töihin - Tavoitteet palkkausjärjestelmälle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmän tai ryhmien asettaminen - Tiedotuksen suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkkausjärjestelmän valinta - Mahdollisen oman palkkausjärjestelmän rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arviointien organisointi - Arviointijoiden kouluttaminen - Arviointien töiden valinta - Työnkuvausten laadinta - Varsinainen arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Menettelytapojen sopiminen arviointien ylläpidosta 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyödyntäminen palkkausjärjestelmässä - Muu hyödyntäminen

Kehitystyöskentelyssä töitä arviotaessa tarvitaan kehittäjiltä organisaation töiden tuntemusta, tietoa töiden päämääristä ja tarkoituksista sekä tietoa siitä, mitkä ovat organisaatiossa esiintyvien töiden vaativuustekijät ja mitä tekee toisesta työstä toista vaativamman. (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 44-46.)

Työn vaativuuden arviointi on hyväksytty useissa maissa samapalkkaisuuden erääksi toteuttamisen välineeksi (Työnarviointityöryhmä 1992). Arviointitulosten hyväksikäyttö palkkauksessa perustuu samapalkkaisuusperiaatteeseen, jonka mukaan naisille ja miehille tulee maksaa sama palkka samasta tai saman arvoisesta työstä. Työn sisällöt voivat muuttua ja muutos voi vaikuttaa myös työstä suoriutumiseen, minkä vuoksi sukupuolten samapalkkaisuusperiaatteen ylläpito vaatii seuranta ja palkankorjauksia tapahtuvien muutosten johdosta. Falckin (1993; 1997) mukaan sukupuolten samapalkkaisuusperiaatteen toteutuminen edellyttää, että palkkaan vaikuttaa sekä työn vaativuus että se, miten työstä suoriudutaan. (Falck 1993; 1997.) Palkkauksen olemassa olevat erot tai epätasapainot eivät uusien toimintatapojen myötä jää peittoon, vaan uusi palkkausjärjestelmä tuo ne selvästi esille. (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 44-46.) Haasteena on myös Vuorisen ym. (1993) ja Aittan (1992) mukaan se, miten hyvin työn vaativuuden arviointiprosessissa onnistutaan saamaan esiin töihin liittyvät hiljaiset tiedot ja taidot (Vuorinen ym. 1993; Aitta 1992).

Henkilökohtainen palkanosa on toinen em. palkkausjärjestelmän keskeinen tekijä, jolla on merkitystä kannustimena hyvän työsuorituksen aikaansaamisessa. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on ratkaistu eri työ- ja virkaehtosopimuksissa eri tavoin. Henkilökohtaisen palkanosan enimmäismäärät tehdyissä sopimuksissa ovat 20-50 prosentin välillä tehtävän vaativuuden mukaan määräytyvästä

palkanosasta. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiprosessi on sidoksissa organisaation omaan kulttuuriin. Pätevyyden arvioinnin toteuttamistapa sisältää epäoikeudenmukaisuuden mahdollisuuden, siksi tätä prosessia, kriteerien määrittämisestä henkilön pätevyyden arvioinnin suorittamiseen, tulisi kehittää työyhteisöissä henkilöstön kehittämisen ja tasa-arvoisuuden edistämiseksi.

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän tulisi tukea henkilöstön ohella myös esimiestä arvioinnin tekemiseen kannustavasti ja rehellisesti. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmää kehitettäessä on huomio tutkimus- ja kehitystyössä kiinnitettävä palkkausjärjestelmän rakentamiseen liittyvään prosessiin ja ennen kaikkea selkeään tavoitteiden asetteluun. Kehitystyön alkuvaiheessa selvitetään johdon ja henkilöstön suhtautumista henkilökohtaiseen palknosaan sekä siihen liittyviä odotuksia (Taulukko 4). Näin varmistetaan, että organisaatio on valmis henkilökohtaisen palkanosan käyttöönottoon.

Taulukko 4 Henkilökohtaisen palkanosan rakentamiseen liittyviä näkökohtia. (Valtion työmarkkinalaitos 1996.)

Lähtökohdat ja esiselvitystyö	Rakentaminen	Koulutus ja kehittyminen	Laadun valvonta
<ul style="list-style-type: none"> - Huomio rakentamisen prosessiin ja tavoiteasetantaan - Tuettava tuloksetekoa ja henkilöstön kehitystä - Selvitetään johdon, esimiesten ja henkilöstön suhtautuminen palknosaan - Rakennetaan rinnan työn vaatavuusosan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehdään ryhmässä: johto, esimiehet henkilöstö - Tarvittaessa käytetään ulkopuolista asiantuntemusta - Tehdään räätälöidysti - Kokeillaan ja testataan ennen käyttöönottoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvioitsijat koulutetaan - Korjataan arvioitsijoiden virheet etukäteen - Uusi ajattelutapa omaksutaan henkilöstöjohtamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvioinnin oltava objektiivista, puolueetonta, yhtenäistä ja valmentavaa - Seurataan oikeellisuutta - Ratkaisumallit arviointitilanteisiin liittyviin kiistatilanteisiin

Työn vaatavuuden ja henkilökohtaisen palkanosan arviointijärjestelmät suositellaan kehitettävän rinnan. (Vartiainen ja Teikari 1993.) Tämä edesauttaa henkilön palkkaa määrittävien tekijöiden yhteensovittamista ja palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Johtamis- ja arviointityötä tekeviltä henkilöiltä edellytetään useimmiten uusien ajatus- ja toimintatapojen omaksumista henkilöstöä koskevassa johtamisessa. Arvioinnissa pyritään objektiivisuuteen, puolueettomuuteen, vaikuttavuuteen, yhtenäisyyteen ja valmentavuuteen sekä palautteenantoon. Palkkausjärjestelmän toimivuudelle on tärkeää sen jatkuva koulutus arvioitsijoille sekä organisaation

johdolle palkkausjärjestelmän käytön aikana. (Lahti ym. 2004; Valtion työmarkkinalaitos 1996; Rehnström 1993.)

Palkkausjärjestelmistä on tehty niin julkista kuin yksityistäkin sektoria koskevaa työmarkkinapoliittista tutkimusta, joiden tavoitteet liittyvät kulloinkin vallitsevaan työmarkkinapoliittiseen tilanteeseen (ks. esim. Korkeamäki ja Kyyrä 2002; Luukkonen 2003; Korkeamäki ym. 2004; Petäjäniemi 2004). Tapaustutkimuksena organisaatiokohtaista palkkausjärjestelmätutkimusta on tehty vähän, mutta Teknillisen korkeakoulun organisaatiokohtaisissa palkkausjärjestelmän muutosprosessitutkimuksissa Hakonen ym. (2003) ovat osoittaneet suunnitelmallisuuden, kokonaisvaltaisuuden ja ennakkoinnin olevan tärkeitä asioita muutosprosessin hallinnassa. Tämän tutkimuksen empiriaa käsittelevissä luvuissa (luvut 5, 6 ja 7) tarkastellaan työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmämallien kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyvissä muutosprosesseissa havaittuja ongelmia ja haasteita sekä tutkitaan mahdollisten kehittämisen kriittisten tekijöiden (ks. luku 2.6) soveltamista tai soveltamattomuutta tutkimusaineistoissa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimustehtävät

Palkkausjärjestelmät ovat aihepiiri, jonka taustalta löytyy monia teoreettisia näkökulmia, psykologian, sosiologian, sosiaalipsykologian ja johtamistieteen piiristä. Aihepiirin mahdollisuudet osin vaikeuttivat tutkimuksen rajaamista ja oman näkökulman valintaa niin, että tutkimuksen kokonaisuus olisi lukijalle ymmärrettävä ja yhtenäinen. Jouduin moneen kertaan punnitsemaan aineistoni tarjoamia mahdollisuuksia päätyen käsittelemään tapaustutkimuksena palkkausjärjestelmämuudistusta kolmessa yrityksessä muutoksenhallinnan näkökulmasta. Sen lisäksi, että valitsemani näkökulma tuntui tavoittavan aineistoni, kaikessa sisällöllisessä rikkaudessaan, se antoi ymmärryksen muodossa hedelmällisen lähtökohdan myös työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käytännön kehittämistoimien suunnittelulle.

Kehittämisen tutkiminen yhtenäisenä entiteettinä on tietysti sinänsä arveluttavaa, koska itse kehittämisen kohteet ja sisällöt voivat olla hyvinkin erilaisia. Rajoitukseni on, etten tutki enkä arvioi yksittäisen palkkausjärjestelmän sisältöä tai taloudellisia vaikutuksia, vaan siihen liittyviä kehittämisprosesseja. Yksittäisten kehittämiskohteiden ohella tutkin sitä, mikä on eri organisaatioiden muutoksenhallinnassa aina erilaista oman aineistoni valossa, kuten lähestymistapa, sen perustelut ja kehittämiseen sisältyvä yhteistyö ja tuki muutosprosessin aikana. Tutkimukseni ensimmäisenä tehtävänä on tuottaa ajallisesti etenevä kuvaus palkkausjärjestelmän kehittämisestä kolmessa kohdeorganisaatiossa. Lähestyin kuvausta kysymyksillä:

- miten kehittäminen toteutettiin?
- mitä palkkausjärjestelmän kehittämisessä tapahtui?
- miten kehittämistyöskentely eteni?

Kuvauksen tehtävänä on antaa lukijalle käsitys tapahtumien kulusta ja muutoksen kohteesta sekä siitä, miten muutos kohdeorganisaatioissa käytännössä toteutettiin eli luoda konteksti sille, miten muutos koettiin ja miten siihen nykyisin suhtaudutaan.

Tutkimuksen toisena tehtävänä on tarkastella muutoksen, kehittämisprojektin, tuloksellisuutta ja koettuja muutoksia. Tutkimustehtävässä pyritään tuottamaan kokonaisarvio, evaluaatio muutosprosessien ansioista, puutteista ja kehittämistarpeista. Evaluaatiossa on kaksi näkökulmaa: henkilöstön ja organisaation, kun tarkastellaan kehitysprojektin myötä tapahtuneita muutoksia. Toisin sanoen, millä tavalla henkilöt, joiden palkkausjärjestelmää kehitettiin kokivat muutoksen ja, miten kehityksen kohteena olevan palkkausjärjestelmän soveltajat, esimiehet, kokivat muutoksen. Tutkimustehtävää lähestyn seuraavien kysymysten avulla:

- miten kehittämisprosessi koettiin kohdeorganisaatioissa?
- mitä hyötyjä ja haittoja eri osapuolet näkivät palkkausjärjestelmäuudistuksessa?

Tutkimuksen kolmas tehtävä liittyy kohdeorganisaatioissa palkkausjärjestelmien kehittämisprojektien toimintaan osallistuneiden henkilöiden kokemuksiin kehitysprojektista ja muutoksen aikana tehdyistä ratkaisuksista. Tutkimuksen kolmantena tehtävänä on arvioida organisaation palkkausjärjestelmän kehittämistä ja muutosprosessin hallintaa sekä tapaa kehittää, viestiä ja kouluttaa kehitysprosessin aikana. Voidaan ajatella, että hyväkään palkkausjärjestelmä ei toimi vain paperilla ja johda siirtovaikutuksiin jos organisaatio ei anna edellytyksiä soveltamiseen. Tutkimukseni kolmantena tehtävä on arvioida kohdeorganisaatioiden luomia edellytyksiä ja niiden merkitystä muutoksen toteutumisessa. Tutkimustehtävää lähestyn seuraavin kysymyksin:

- minkälaisen kehitysympäristön organisaatio tarjosi palkkausjärjestelmän kehittämiseen?
- mitkä tekijät edistivät tai estivät muutosten toteutumista kohdeorganisaatioista?
- kuinka palkkausjärjestelmään liittyvää muutosprosessia voitaisiin kehittää eli mitä olisi voitu tehdä toisin?

4.2 Tutkimusote

Tutkimukseni on pääosin laadullisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus, jossa lähtökohtana ovat sekä tutkimuskohteen kuvaaminen ja ymmärtäminen että sen

evaluoiminen. Kvalitatiivisen, laadullisen tutkimusotteen valitsin, koska tutkimukseni tarkoituksena on kuvata kohdeilmiötä ja lisätä ymmärrystä siitä. Pyrin ilmiön "ymmärtävään" kuvaamiseen, jossa on kyse merkityksien annosta, tulkinnasta ja ymmärtämisestä (Alasuutari 1994, 34). Laadullinen tutkimus pyrkii ilmiötä selittäessään vastaamaan aina myös johonkin "miksi" -kysymykseen, tavalla tai toisella (Alasuutari 1994, 187-202). Kvantitatiivisen, määrällisen tutkimusotteen valitsin laadullisen menetelmän tueksi, koska halusin saada syvyyttä henkilöhaastatteluissa esitetyille selonteille ja määrällistä vertailtavuutta kehittämisprosesseihin.

4.2.1 Tapaustutkimus

Tutkimuksessani on kyse laadullisesta tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus oli luonteva valinta luoda tutkimusasetelma muutoksenhallinnan ympärille. Tapaustutkimus on riippuvainen käsillä olevasta todellisesta tilanteesta, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää (Mäkelä 1998, 52-57). Tapaustutkimukset voivat koostua yhdestä tai useammasta tapauksesta ja niiden tarkoituksena voi olla tapahtumien tai prosessien kuvaaminen, teorian testaaminen tai sen luominen. (Eisenhardt 1989, 535; Niinistö 1984, 153; Syrjälä ym. 1994, 11; Yin 1989, 23.) Tutkimukseni on usean tapauksen tutkimus, joka kohdistuu palkkausjärjestelmäuudistuksen muutoksenhallintaan kolmessa yrityksessä.

Tapaustutkimuksen tavoitteena voidaan pitää monimutkaisten ilmiöiden, kuten muutosprosessien parempaa ymmärtämistä tutkimalla ilmiötä sen todellisessa kontekstissa erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja lähteitä hyödyntäen (ks. Eisenhardt 1996; Gummesson 1991; Stake 1995; Yin 1994). Tapaustutkimus on luonteva lähestymistapa silloin, kun kyseessä on käytännönongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus, jota ei voida tehdä irrallaan tietyistä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Tapaustutkimuksen avulla toimintaa tietyssä tilanteessa voidaan ymmärtää syvällisemmin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kannalta. (Eisenhardt 1989, 534; Gummesson 1991, 6; Syrjälä ym. 1994, 11; Yin 1989.)

4.2.2 Evaluaatiotutkimus

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ovat Stenhouse (1985, 645) ja Syrjälä ym. (1994, 16-17) luokitelleen neljään luokkaan: etnografinen tapaustutkimus, kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus, tapaustutkimus toimintatutkimuksessa ja elämäkertatutkimus. Tämän luokituksen valossa tutkimukseni sijoittuu selkeimmin kvalitatiivisen evaluaatiotutkimuksen piiriin: tutkimuskohdetta arvioidaan osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta ja pyritään tätä kautta selvittämään muutoksen etuja ja haittoja sekä sitä, kuinka muutosta on hallittu yksittäisissä kohdeorganisaatioissa ja, miten muutos on koettu yksittäisten toimijoiden näkökulmasta. Tärkeitä ovat yksittäisten toimijoiden kokemukset ja tutkimuksen johtopäätöksensä annettavat käytännön suositukset paremman muutoksenhallinnan ja toimivamman palkkausjärjestelmän toteuttamiseksi. (vrt. Herman ym. 1987, 21; Niinistö 1984, 102; Patton 1990, 95.)

Evaluaatiotutkimuksen avulla pyritään arvioimaan erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja tuloksia, että jatkossa voidaan tehdä mahdollisesti parempia päätöksiä tai käyttää tehokkaampia menetelmiä. Evaluaatiotutkimus on painotukseltaan vahvasti soveltavaa tutkimusta. (Uusitalo 1997.) Marja Holmilan (1999) käsitys evaluaatiotutkimuksesta kiteytyy neljään peruskysymykseen: kuinka toimittiin, mitä saavutettiin, kuka osallistui ja miksi tulos saavutettiin? Kysymyksellä ”kuinka” pyritään ymmärtämään tapahtunutta ja sitä kautta hahmottamaan koko tutkittavan projektin luonnetta ja toimintatapoja. ”Mitä saavutettiin” viittaa saatuihin tuloksiin ja niiden evaluointiin kysymyksen ”kuka osallistui” pureutuessa tutkittavan prosessin organisaatioon. Kysymys ”miksi” vaatii kaikkien edeltävien kysymyksien vastausten ymmärtämistä ja onkin siis varsin hankala vastattava.

Kvalitatiivisen evaluaatiotutkimuksen lisäksi tutkimukseni edustaa myös prosessievaluaatiota¹⁰, jossa tarkoituksena ei ole ainoastaan tapahtumien ja tulosten rekisteröinti ja toteaminen, vaan prosessin seuranta ja sitä tukeva sekä kehittävä arviointi, jolla jo kehittämisprojektin aikana on voitu ohjata toimintaa (Dave 1980,

¹⁰ Prosessievaluaatio on tyypillisesti kvalitatiivista, se voi olla myös kvantitatiivista. Tiedonhankintamenetelminä voidaan käyttää yhtä hyvin kvantitatiivisia kuin tulkinnallisiakin menetelmiä. (Niinistö 1984, 97, 103.)

476-478; Vaherva 1988, 108). Arviointi, jossa mitataan vain hankkeen alku- ja lopputilanne (ns. summatiivinen arviointi), jää irralliseksi itse muutosprosessista, joka on toimintatutkimuksen ydin. Prosessievaluatio erittelee tekijöitä, jotka vaikuttivat toiminnan suunnitteluun ja totuttamisen saamiin muotoihin. Tämä vaatii yleensä kvalitatiivisia menetelmiä, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivista analyysiä. Prosessievaluution avulla voidaan selvittää, mitä tehtiin. (Holmila 1999.) Prosessievaluatioon sisältyy ajatus siitä, että arviointia ei voida tehdä erillään toimintaprosessista, jonka tuloksena hankkeen vaikutukset syntyvät. (Kuula 1994, 38-39.) Tässä tutkimuksessa prosessievaluatio tarkoittaa, että ihmiset kohdeorganisaatioista arvioivat muutosprosessia kyselylomakkeella ja haastatteluissa (vrt. luvut 5, 6 ja 7). Tämän tutkimuksen tutkimustehtävien muotoilussa ja työn käsittelytavassa painottuu kvalitatiivisen evaluaation ja prosessievaluatioon näkökulmat, joissa on paljon yhtymäkohtia toimintatutkimuksen¹¹ tapaan painottaa ihmisten omia kokemuksia toiminnan tulosten arvioinnissa (Kasvio 1994, 25; Niinistö 1984, 102; Stenhouse 1985; Syrjälä ym. 1994).

Evaluaation yhteydessä on syytä esittää kysymys, kenen näkökulmasta ja millä tasolla kehittämisprojektien vaikutuksia arvioidaan. Omassa tutkimuksessani lähdän liikkeelle ajatuksesta, että muutosprosessin hallinnan ansioita ja puutteita voidaan tarkastella sekä palkkausjärjestelmän kehittäjien että sen vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden kokemusten kautta. Kyseessä on ns. osallistuva arviointi, jossa katsotaan, että eri osapuolilla on erilaisia näkökulmia ja intressejä arvioitavan toiminnan suhteen. Arvioinnin tavoitteena ei ole yksimielisyys arviointikysymyksistä, vaan voidaan puhua ennemminkin palveluiden tai toimenpiteiden suhteellisista hyödyistä eri osallistujaryhmille ja toteuttajille. (Cohen ja Manion 1989, 277; Patton 1990, 95; Vuorela 1990.)

¹¹ Toimintatutkimusta kuvataan useissa lähteissä esittämällä lista toimintatutkimuskäytäntöön liittyvistä piirteistä. Tässä yhteydessä tarkoitan toimintatutkimuksella tutkimusotetta, jolle ominaisia ovat ainakin seuraavat, kirjallisuudesta yleisimmin välittyvät erityispiirteet: tutkijoiden ja tutkittavien yhteistyö, tasavertaisuus ja yhteinen osallistuminen, ongelmakeskeisyys, suuntautuminen käytännön ongelmien ratkaisemiseen, muutos (työ)toiminnassa, tutkittavien ilmiöiden niin teoreettinen käsittäminen kuin käytännöllinen hallinta sekä tutkimusprosessin syklisyys (vrt. Argyris ym. 1985, Greenwood ym. 1993, Gumersson 1991, Kasvio 1994, Kuula 1994, Syrjälä ym. 1994). Monet näistä piirteistä ovat yhteisiä myös kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle (vrt. Stenhouse 1985, Syrjälä ym. 1994).

4.3 Kohdeorganisaatiot ja tutkimusaineiston rajaus

Tutkimukseni kohteena oli toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien kehittäminen kolmessa kemianteollisuuden yrityksessä Suomessa (Taulukko 5). Kemianteollisuus ry sekä Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry (vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry¹²) sopivat vuosien 1995-1996 aikana, että alan organisaatioissa toimihenkilöiden osalta ryhdyttiin vuoden 1996 syksystä soveltamaan työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää.

Taulukko 5 Taustatiedot kohdeorganisaatioista (Tiedot vuodelta 2003)

	Case A	Case B	Case C
Liikevaihto (milj. EUR)	30-40	30-40	>500
Henkilöstömäärä	150-200	300-350	150-200
Toimipaikat	3	3	6

Tämä tutkimus on rajattu kattamaan vain toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien kehittämisprosesseja, jättäen työntekijät sekä ylemmät toimihenkilöt tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusaineistoon rajaukseen vaikutti se, että tutkimusaineistona on käytetty Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuslaitoksen palkkausjärjestelmiä tutkivan hankkeen¹³ aineistoa. Palkkausjärjestelmähankkeessa yrityksiä oli mukana niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Hankkeessa kohdeorganisaatioita tutkittiin aina yhden, yhteen henkilöstöryhmään sovellettavan, palkkausjärjestelmän kautta.

Tämän tutkimuksen aineiston rajaukseen vaikutti myös kehitettävän palkkausjärjestelmän samanlaisuus eli taustalla oli työmarkkinajärjestöjen työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä, muutos kohdistui kaikissa kolmessa yrityksessä vain toimihenkilöihin ja uuden palkkausjärjestelmän tuli myös olla käytössä vuoden 1999

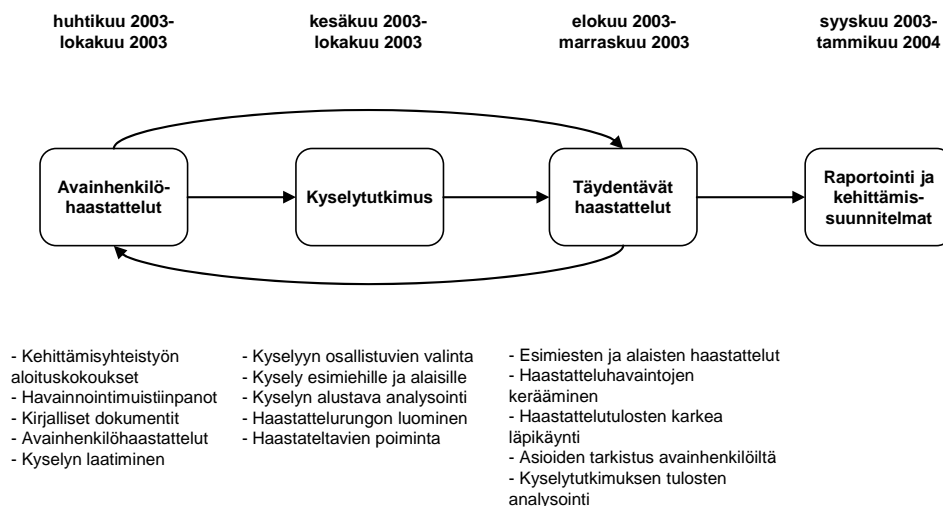
¹² Kemianteollisuudessa nykyisin käytössä olevan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän taustalla on työmarkkinajärjestöjen yhteenliittyminen ja tästä seurannut kahden erillisen palkkausjärjestelmän yhdistyminen. Yhteiseen työehtosopimukseen siirryttiin vuonna 1998 ja palkkausjärjestelmät yhdistyivät kokonaisuudessaan vuoden 1999 alusta.

¹³ Palkkausjärjestelmä hankkeessa on valtion ja kunnan organisaatioita sekä metallin, elintarvikkeen ja kemianteollisuuden yrityksiä. Julkisissa organisaatioissa palkkausjärjestelmä kohdistui koko organisaatioon, kun taas yksityisissä yrityksissä palkkausjärjestelmä kohdistui joko työntekijöihin tai toimihenkilöihin. Ks. lisää ja tarkemmin sivulta www.bit.tkk.fi/samapalkkausuus

loppuun mennessä eli muutos toteutettiin miltei samanaikaisesti valituissa yrityksissä.

4.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistoni koostuu pääosin haastatteluista ja kohdeorganisaatioihin tehdyistä kyselyistä. Tutkimukseni yhtenä aineistona ovat myös omat havaintomuistiinpanoni, joiden tarkoitus tutkimusaineistona on lähinnä tukea haastattelu- ja kyselyaineistoista tehtyjä tulkintoja. Tämän ohella havainnointi loi itselleni esiymmärrystä asioista sekä toimijoista ennen haastatteluiden aloittamista, haastattelurunkojen tekovaiheessa. Aineisto kerättiin huhtikuun 2003 ja marraskuun 2003 välisenä aikana kolmessa vaiheessa (Kuva 4).



Kuva 4 Tutkimusprosessin eteneminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Avainhenkilöhaastatteluja tehtiin kaikkiaan 17 ja täydentäviä teemahaastatteluja 52. Kolmeen kohdeorganisaatioon lähetettiin yhteensä kaikkiaan 302 kyselylomaketta. Lomakkeista palautui 140, joista esimieslomakkeita oli 30. Yhdistetyn kyselytutkimusaineiston vastausprosentiksi muodostui 46,7 %. Kolmen kohdeorganisaation haastattelu- ja kyselyaineisto yhdistettiin ja tätä materiaalia analysoiden on muodostettu kuva palkkausjärjestelmän kehittämisprosessista (Taulukko 6).

Taulukko 6 Tutkimukseen osallistuneet kohdeorganisaatioittain

	Kyselyaineisto				Haastatteluaineisto			
	Alaisia		Esimiehiä		Alaisia		Esimiehiä	
	Mies	Nainen	Mies	Nainen	Mies	Nainen	Mies	Nainen
Case A	8	20	9	2	3	7	11	2
Case B	9	47	2	8	1	15	6	5
Case C	13	13	7	2	3	6	9	1
Total	30	80	18	12	7	28	26	8

Tutkimuksessa käytettiin useita eri tiedonhankintamenetelmiä ja tietolähteitä. Tärkeimpinä tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelut ja kyselyt. Tutkimusaineisto on pääosin laadullista. Kyselyiden tuottamaa kvantitatiivista aineistoa hyödynnettiin tutkimuskohteen kuvaamisessa.

4.4.1 Haastatteluaineisto ja teemahaastattelu

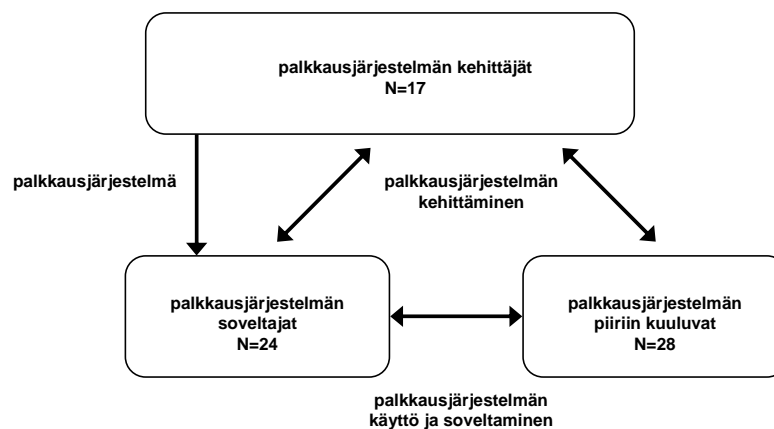
Työssäni haastattelumenetelmä on lähtökohta, jonka avulla etsin vastauksia keskeisiin tutkimuskysymyksiini. Tutkimuksen keskeisen aineiston olen koonnut haastattelemalla, jolloin voidaan tutkia mm. henkilöiden asenteita, mielipiteitä ja kokemuksia (Anttila 1996, 230). Tutkimustehtävän perusteella valitsin tapaustutkimukseni keskeiseksi menetelmäksi ns. teemahaastattelun, joka on muunnelma puolistrukturoidusta haastattelusta¹⁴ (ks. esim. Hirsijärvi ja Hurme 1995). Teemahaastattelu on luonteeltaan eksploratiivinen menetelmä, jonka avulla voidaan hahmottaa tutkijalle vieraita sosiaalisia ympäristöjä ja tutkia ilmiötä tai asiaa, josta halutaan saada mielipiteitä, ajatuksia ja kriittisiä kannanottoja haastateltavilta (Hirsijärvi ja Hurme 1995, 28-38).

Teemahaastattelussa käsitellään tutkittavaa aluetta etukäteen suunniteltujen teema-alueiden pohjalta, mutta menetelmältä puuttuu strukturoidun haastattelun tunnusmerkit, kuten kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, jolloin haastateltavalla on suurempi vaikutus tilanteen kulkuun kuin strukturoiduissa haastatteluissa

¹⁴ Tutkimuksessa käytettävä teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) kohdennetun haastattelun menetelmään, jossa haastateltavan tulisi saada tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat ja reaktioiden tulisi saada olla mahdollisimman spesifejä. Haastattelun tulisi auttaa haastateltavaa kuvaamaan tutkittavan ilmiön kokemuksellisia, tiedollisia ja odotuksia vastaavia merkityksiä samalla selvittäen, missä määrin haastateltava on paneutunut ilmiöön. Haastateltavan aikaisemmat kokemukset ja ominaisuudet tulisi selvittää haastatteluaineiston syventämiseksi ja tukemiseksi, koska ne vaikuttavat siihen, mitä merkityksiä haastateltavat ilmiölle antavat. (Hirsijärvi ja Hurme 1995, 35-36.)

(Hirsijärvi ja Hurme 1995, 36). Teemahaastattelujen avulla halusin antaa henkilöiden itse omin sanoin kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan. Tavoitteena oli nostaa esiin sellaisia kysymyksiä, joita strukturoitu haastattelumenetelmä ei välttämättä tarjoa. (Hirsijärvi ja Hurme 1995.) Muotoilin tutkimustehtävistäni teema-alueita ja haastatteluissa käyttämäni kysymysrungot olen esittänyt liitteessä (Liite 2).

Tapa, jolla haastatteluissa valitsemani teemat käsiteltiin, vaihteli tapauskohtaisesti yksittäisten haastateltavien välillä. Monet teemoista olivat laajoja ja monikäsitteisiä. Haastateltavina kohdeorganisaatioissa oli johtajia, esimiehiä, luottamushenkilöitä ja toimihenkilöitä kohdeorganisaatioista, joista muodostui kolme haastatteluryhmää (Kuva 5). Tutkimusaineistoni haastatteluryhmät ja niistä käyttämäni tunnukset ovat seuraavat: 1) palkkausjärjestelmän kehittäjät (K), 2) palkkausjärjestelmän soveltajat (S) ja 3) palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat (P). Haastateltavien valintakriteerinä pidin aineistoa kerätessäni sitä, että henkilöt edustaisivat organisaation palkkausjärjestelmän kehittämistä mahdollisimman monipuolisesti.



Kuva 5 Haastatteluryhmät

Teemarunkoja oli kolme ja niiden välinen ero muodostui siitä, että palkkausjärjestelmän kehittäjien haastatteluissa halusin keskittyä enemmän itse palkkausjärjestelmään ja sen kehittämiseen. Palkkausjärjestelmän soveltajien haastatteluissa keskityin osittain myös kehittämiseen, mutta erityisesti keskityin käyttöönottoon ja siihen liittyviin toimintatapoihin. Palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien haastatteluissa kohdistui kiinnostukseni toimihenkilöiden kokemuksiin

kehittämiprozessista ja käytännön muutoksiin toimintatavoissa. Palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien haastatteluissa kiinnostukseni johtui osin tutkijaroolistani Teknillisen korkeakoulun tutkimushankkeessa¹⁵, mutta taustalla oli myös tutkimusasetelman ja käytännön kautta muodostunut ymmärrykseni siitä, että konkreettisten asioiden ja esimerkkien kautta laajoista ja vaikeastikin ilmaistavista asioista on helpompi keskustella.

Avainhenkilöhaastatteluiden eli palkkausjärjestelmän kehittäjien haastattelujen taustalla olevat teemat olin laatinut edellä esitetyn muutoksenhallinnan ja palkkausjärjestelmiin liittyvän kirjallisuuden perusteella ja täydensin niitä palkkausjärjestelmän soveltajien haastatteluja varten kehittäjien haastattelujen pohjalta. Palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien haastattelujen kysymysrungon laadin kehittäjien sekä soveltajien haastattelujen kokemuksiä hyväksikäyttäen. Haastattelut elivät tilanteen mukaan pysyen kuitenkin valittujen teema-alueiden ympärillä. Haastattelutilanteissa joitain kysymyksiä saattoi jäädä uusien kysymysten tullessa tilalle.

Haastattelutilanteessa tein muistiinpanoja haastateltavan käyttäytymisestä ja muista haastattelutilanteeseen liittyvistä seikoista. Haastatteluaineistosta nauhoittamattomia haastatteluja oli kaksi. Tämä johtui haastateltavan myönteisyydestä haastatteluun, mutta kiellosta nauhoittaa tilaisuus. Niistä haastatteluista, joita en nauhoittanut, kirjoitin välittömästi haastattelun päättymisen jälkeen muistiin kaiken, mitä pystyin muistinvaraisesti toistamaan. Kaikille haastatelluille olen antanut edellä mainitun ryhmäkoodin, jota olen käyttänyt anonyyminä identifiointitunnuksena haastatteluaineistosta esittämieni suorien lainausten yhteydessä. Tarkemmat tiedon haastatteluista olen esittänyt haastatteluryhmittäin liitteessä (Liite 3). Kaikki tehdyt haastattelut olivat sovittuja tapaamisia, kestoiltaan vajaasta puolesta tunnista kahteen tuntiin. Haastattelin kaikkia haastateltaviani yksitellen ja haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

¹⁵ Ks. lisää ja tarkemmin sivulta www.bit.tkk.fi/samapalkkaus

Haastatteluryhmä 1: palkkausjärjestelmän kehittäjät (K)

Tämä haastatteluryhmä muodostui henkilöistä (N= 17), jotka kehittävät ja ylläpitävät palkkausjärjestelmää. Haastattelin palkkausjärjestelmän kehittäjinä organisaation edustajia; toimitusjohtajaa, henkilöstöpäällikköä ja palkanlaskijoita sekä työmarkkinajärjestöjen edustajina luottamusmiehiä. Kutsun tätä haastatteluryhmää työssäni palkkausjärjestelmän kehittäjiksi. Palkkausjärjestelmän kehittäjät ja erityisesti kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöni, usein henkilöstöpäällikkö, kohdeorganisaatioissa olivat tutkimukseni avaininformantteja. Haastateltavien valinnassa käytin hyväkseni ns. lumipallotekniikkaa, jonka ytimessä olivat yhdyshenkilöni kohdeorganisaatioissa. Tämän jälkeen laajensin haastateltavien piiriä haastateltavien antamien suositusten perusteella. Lumipallon kasvattamista jatkettiin, kunnes kehittäjien tuottaman aineiston katsottiin kylläntyneen eli palkkausjärjestelmän kehittämiseen osallistuneet tuottivat hyvin samankaltaista tietoa, eikä haastatteluissa enää ilmennyt uusia asioita organisaation palkkausjärjestelmän muutoksesta. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston kylläisyyttä, tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua. (Hirsjärvi ym. 2001, 181.) Tässä tutkimuksessa haasteellista oli myös aineiston saatavuus, sillä tutkimuksen aikana osoittautui, etteivät kaikki organisaatioissa kehitystyön alkuvaiheessa mukana olleet enää olleet organisaation palveluksessa, eivätkä näin olleen olleet käytettävissä tutkimukseen. Haastatteluaineisto kerättiin vuoden 2003 toukokuun ja lokakuun välisenä aikana, tutkimuksen alkuvaiheessa.

Haastatteluryhmä 2: palkkausjärjestelmän soveltajat (S)

Tämä haastatteluryhmä (N=24) muodostui palkkausjärjestelmän soveltajista kohdeorganisaatioissa. Haastatteluryhmä koostui työnjohtajista, käyttöinsinööreistä, osastopäälliköistä ja yksikön vetäjinä toimivista henkilöistä. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli valottaa palkkausjärjestelmän kehittämisen kenttää muutoksenhallinnan ja johtamisen suhteen sekä sitä, miten kehittämistä tehdään ja minkälaisia tarpeita organisaatioissa koetaan olevan kehittämisessä ja missä roolissa palkkausjärjestelmän soveltajat organisaation kehittämisessä ovat. Merkittävä

tekijänä haastateltavia valittaessa oli palkkausjärjestelmän soveltajien tavoitettavuus sekä erityisesti halukkuus palkkausjärjestelmästä kommentointiin. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaatioista avainhenkilöiden haastatteluiden sekä organisaatiokaavioiden avulla aseman ja yksikön perusteella siten, että kohdeorganisaatiosta saatiin esimiesketjuja lähiesimiehestä organisaation johtoon, palkka-asioiden hoidon suhteen. Haastatteluaineisto kerättiin vuoden 2003 syys-marraskuussa avainhenkilöhaastatteluiden sekä kyselyn jälkeen.

Haastatteluryhmä 3: palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat (P)

Tutkimukseni kolmas haastatteluryhmä (N=28) muodostui palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvista toimihenkilöistä kohdeorganisaatioissa. Ryhmä koostui toimihenkilöistä tuotannossa, tuotekehityksessä, hallinnossa ja markkinoinnissa. Palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien haastatteluryhmänä on perusteltu tutkimustehtäväni kautta, sillä kaikki haastateltavat yhdessä olivat muodostamassa kuvaa palkkausjärjestelmän kehittämisestä sekä käyttöönotosta kohdeorganisaatioissa. Kaikki haastateltavat tunsivat kyseisen, tässä tutkimuksessa esillä olevan, palkkausjärjestelmän ja heidät oli arvioitu niin työn kuin henkilön pätevyyden osalta kehittämisprojektin aikana. Haastattelin palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvia toimihenkilöitä vuoden 2003 syys-marraskuussa, avainhenkilöhaastatteluiden sekä kyselyn jälkeen. Haastelut sovittiin kohdeorganisaatioissa olevan yhdyshenkilön kautta, jolle olin esittänyt henkilölistan haastattelu ehdokkaista sekä mahdollisen haastatteluajankohdan. Haastatteluja tehtiin, kunnes katsoin aineiston kylläntyneen, tuottavan samoja asioita uudelleen.

4.4.2 Kyselyaineisto ja -menetelmä

Kyselyaineiston hankintamenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. (Fink 1995.) Kysely kohdistui kohdeorganisaatioiden esimiehiin ja alaisiin. Kohdejoukkoa lähestyttiin kahdella kyselylomakkeella, jotka kohdennettiin vastaajan aseman mukaan joko esimiehille tai alaisille (ks. Liite 4). Aineiston keräämisessä pyrittiin mahdollisimman hyvin saamaan esiin palkkausjärjestelmän kehittämisen ominaisuudet niiden oikeissa suhteissa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, eikä vastauksia karhuttu. Kohdeorganisaation yhdyshenkilö toimitti henkilöiden nimet sekä yhteystiedot ja

vastaajille lähetettiin suljetussa kirjekuoressa saatekirjeellä varustettu kysely sekä palautusosoitteella valmiiksi maksettu palautuskirjekuori. Kyselylomakkeet toimitettiin postitse kohdeorganisaatioon yhdessä paketissa, josta ne sisäisessä postituksessa jaettiin vastaajille.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että kyselyihin vastaavat parhaiten keskijohdon edustajat ja huonoiten työntekijät (Kivisaari 1983). Aineistossa on painotettu toimihenkilöitä, jotka eivät ole esimiesasemassa, jotta kaikki henkilöstötasot olisivat tasapainoisesti edustettuina. Kohdeorganisaatioissa esimiesasemassa olevia oli myös suhteessa alaisiin vähemmän, sillä heidän odotettiin vastaavan kyselyyn alaisia herkemmin. Kohdeorganisaatioiden johdon ja kehittämiseen osallistuneiden esimiesten kokemusten sekä arvioiden esilletuomiseen käytettiin pääasiassa haastattelumenetelmää. Kyselytutkimus tehtiin organisaatioissa A vuoden 2003 kesäkuussa ja organisaatioissa B ja C saman vuoden syys-lokakuussa. Kyselyiden tulokset on esitetty ryhmittelemällä vastaukset pääsääntöisesti esimiehiin ja alaisiin sekä miehiin ja naisiin.

Kyselylomakkeen osa-alueiden sisällön valinnassa ja väittämien muotoilussa ovat olleet apuna mm. Teknillisessä korkeakoulussa tehdyt Tulospalkkausarviointitutkimukset¹⁶ ja Palkitsemisen tila Suomessa tutkimuksen¹⁷ sekä Tasa-arvo-kyselytutkimukset¹⁸ että arviointi- ja valtavirtaistamismenetelmät¹⁹. Kyselylomake sisältää kahdeksan kysymysosaa, jotka muodostuvat useasta tiiviistä kysymyspatterista. Kysymyspatteri muodostuu lyhyistä väittämistä, joihin pyydettiin vastauksia Likert tyyppisellä kuusiportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä ja 9=en osaa sanoa tai en tiedä). Kysymysosien 2 ja 3 väittämissä käytettiin kuusiportaista asteikkoa (-2=hyvin kielteisesti, 2=hyvin myönteisesti ja 9=en osaa sanoa tai en tiedä) sekä kahden kysymyspatterin osalla kaksiportaista

¹⁶ Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. ja Palva, A. (2002): Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen.

¹⁷ Hakonen N., Hakonen A., Kuronen T., Hulkko K. ja Palva A. (2001): Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001.

¹⁸ Lehto, A.-M. ja Sutela, H. (1998): Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–1997; Kalimo, R. ja Toppinen, S. (1997): Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä.

¹⁹ <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/menetelmia.html>, Horelli, L. ja Saari, M. (toim.) (2002): Tasa-arvoa valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaistamisen menetelmiä ja käytäntöjä.

asteikkoa (1=kyllä, 2=ei). Kyselyn lopussa avoimilla kysymyksillä tarjottiin vastaajalle mahdollisuus kertoa näkemyksensä omin sanoin.

4.4.3 Havainnointiaineisto ja -menetelmä

Tutkimusongelmaa tarkentaessani ja tehdessäni tutkimuksen rajausta olin mukana kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmän kehittämispalavereissa, tutustuin dokumentteihin ja tein haastatteluja. Havainnointiini sisältyi myös keskustelu kohdeorganisaatioiden yhdyshenkilöiden kanssa yhteistyön suunnittelutapaamisissa, jotka auttoivat minua ymmärtämään henkilöstön suhdetta ko. yrityksen palkkausjärjestelmään sekä sitä prosessia, jossa tämä järjestelmä oli kehitetty ja käyttöön otettu. Nämä epäviralliset keskustelut muodostivat tärkeän osan tutkimustyötäni. Teknillisen korkeakoulun Palkkausjärjestelmä-hankkeen²⁰ tutkijoiden kanssa kävin tärkeitä keskusteluja, joissa vaihdettiin ajatuksia työstäni ja haastateltavien kommentteista sekä omista havainnoistani. Ajan viettäminen kohdeorganisaatioissa osoittautui yhdeksi hyödyllisimmistä tiedonhankintatavoista. Tämä vaikutti myönteisesti haastattelutilanteisiin, joissa haastateltavat uskalsivat kritisoida ei vain palkkausjärjestelmän rakennetta, vaan myös kehittämiseen sekä käyttöönottoon liittyvää toimintaa ja kehittämisprojektin toteutusta. En dokumentoinut näitä käytyjä keskusteluja systemaattisesti, mutta kirjasin kommentteja ja huomioita henkilökohtaisiin muistiinpanoihini.

Havainnointi oli myös valmistautumista teemahaastatteluihin. Havainnointi auttoi minua ymmärtämään, mistä haastateltavat puhuivat, kun he kertoivat palkkausjärjestelmän kehitysprojektistaan. Suoritin havainnointia myös itse haastattelutilanteissa havainnoimalla haastateltavan suhtautumista ja kiinnostusta käsiteltäviin teemoihin. Kirjasin näitä subjektiivisia kokemuksiani ylös välittömästi haastattelun jälkeen, en tosin systemaattisesti, mutta joistain erityisesti korostuneista piirteistä. Tässä tutkimuksessa käytin havainnointia tukemaan tulkintoja haastatteluista. Tutkimukseni empiriaa analysoivissa kohdissa olen hyödyntänyt muistiinpanojani rakentaakseni lukijalle selkeämpää kuvaa tapahtumista ja vahvistaakseni tulkintojani.

²⁰ Ks. lisää ja tarkemmin sivulta www.bit.tkk.fi/samapalkkaus

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Aineistoa olen analysoinut ns. aineistolähtöisesti (Eskola ja Suoranta 1998, 188). Analysointia en ole tehnyt pelkästään vastaamalla tutkimuskysymyksiin, vaan olen lähtenyt liikkeelle itse aineistosta, josta pyrin löytämään tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia seikkoja. Tutkimusaineiston analysoinnin lähtökohdat noudattivat ns. realistisen luentatavan lähtökohdita (Silverman 1985, 171-173). Kutsunkin käyttämäni lähestymistapaa "positiiviseksi" lukutavaksi. Analysoidessani aineistoa en ole tarkastellut sitä sisällöllisesti totena tai epätotena, vaan todellisuuden tuotoksena ja tuottamisena, enkä näin ollen pyri tutkimuksessani esittämään arvioita siitä, onko joku haastatteluissa esille nousseista väitteistä tai osa-alueista "oikeaa" tai "väärää", ainakaan implisiittisesti.

4.5.1 Haastatteluaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti, siten, että mainittiin myös keskeytykset ja niiden syyt, kuten puhelut tai ulkopuolisen paikalle saapuminen. Nauhoitukset olivat osin vaikeaselkoisia haastateltavien hiljaisen tai monotonisen puhettavan, mutta pääosin nauhoilla paikoin esiintyvien taustäänien vuoksi. Litteroinnissa pyrittiin kuitenkin mahdollisimman suureen sanatarkkuuteen nauhojen laadun mahdollisuuksien mukaan. Litteroinnissa käytetyt merkit sekä katkelman litteroidusta haastattelusta olen esittänyt liitteessä (Liite 5). Nauhoittamattomien kahden haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi, ja niitä käsiteltiin luku- ja koodausvaiheessa nauhoitettujen haastattelujen kanssa yhtenäisenä aineistona. Haastatteluista syntyi 659 liuskaa tekstiä työstettäväksi.

Litteroinnin jälkeen seurasi aineiston luku- ja koodausvaihe. Alussa luin tekstiliuskoja itsenäisenä tekstiaineistona muodostaakseni käsitystä kielenkäytöstä, jäsennyksistä ja luokitteluista, jotka ovat haastattelupuheen taustalla tuottamassa kuvaa organisaation kehittämisestä. Todellisuus tuotetaan erilaisissa kulttuurisiin konteksteihin sidotuissa sosiaalisissa käytännöissä, joihin haastateltavien puheet nojaavat (Jokinen ja Juhila. 1993, 29; Juhila 1993, 157). Lukiessani haastatteluaineistoa pyrin muodostamaan kuvan siitä, mitä asioita tuotiin esille haastatteluissa, ja siitä, mitä pidettiin totena sekä aiheeseen kuuluvana. Lukiessani

tekstiliuskoja hyödynsin myös muistiinpanojani liittääkseni haastattelut niihin tilanteisiin sekä paikkoihin, joissa puhetta oli tuotettu.

Lukuvaihetta seurasi aineiston koodaus, jonka tarkoituksena oli tutkimuskohteen jäsentäminen ja aineistoa kuvaavien käsitteiden tuottaminen (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 170). Tekstiaineiston analysoin käyttäen apuna kvalitatiivisen aineiston analysointiin tarkoitettua ATLASTi 4.1[®] -analysointiohjelmistoa²¹. Aineiston luokittelua ohjasi aluksi haastattelurungon teema-alueiden mukainen järjestys. Koodasin aineiston siten, että jokainen aineiston palanen, useimmiten lyhyt kappale, sai kyseistä asiaa kuvaavan käsitteen eli koodin. Seuraava katkelma sai koodin "tavoitteet":

"Yhtenä tavoitteena oli, että saadaan selkeät rajat henkilöstöryhmien välille." (AK03)

Aineistoa koodatessani yritin miettiä, mitä sain tässä haastattelussa tietää ja, miten tiedot liittyvät tutkimusongelmaani. Kysymysten esittäminen aineistolle saattaa avata sitä ja helpottaa näin sen koodausta. Vuoropuhelun aikana aineisto yleensä itse antaa aineksia lisäkysymyksille (Strauss ja Corbin 1990, 61, 77). Aineiston jako koodiluokkiin on osin analyttinen, sillä aineisto voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola ja Suoranta 1998, 175). Tästä johtuen sama lausuma saattaa esiintyä useammassa luokassa, koska käytännössä asiat nivoutuivat tiiviisti yhteen, ja näin niiden luokittelu tiukasti vain yhden koodin alle olisi mielestäni saattanut vääristää analyysin lopputuloksia.

Kun luokittelu teemojen mukaisiin koodiluokkiin oli tehty, aloin käsitellä kutakin koodiluokkaa erikseen tulkiten lausumien sisältöä ja samalla luokitellen niitä eri koodiluokkien sisällä. Erottelut täsmentyivät esimerkiksi käyttöönoton osalta edelleen siten, että kokosin yhteen eri tavoin palkkausjärjestelmän käyttöönottoon osallistuneet ja kuvailut osallistujaryhmistä sekä osallistujaryhmien osaamisesta ja odotuksista että muutoksen tuomista hyödyistä ja vaikutuksista. Erottelin palkkausjärjestelmään kohdistetut kommentit ja organisaation toimintatapoihin kohdistetut yleiset käsitykset toisistaan. Samanlaisia täsmennyksiä tein kunkin luokan sisällä. Tässä yhteydessä myös alustavat, teemojen mukaiset koodiluokat

²¹ Lisää ohjelmistosta ks. www.atlasti.de. (viitattu 15.11.2004)

täsmentyivät. Niitä tuli lisää tai ne yhdistyivät. Koodien väliset yhteydet selkenivät koko ajan analysoinnin edetessä. Analysoinnin aikana jouduin muuttamaan ja yhdistelemään jo muodostamiani koodiluokkia useampaan kertaan. Analysoinnissa päädyin kaikkiaan 16 koodiluokkaan ja nämä syntyneet koodiluokat olen esittänyt liitteessä (Liite 6).

4.5.2 Kyselyaineiston analysointi

Kyselyaineisto analysoitiin yleisin tilastollisin menetelmin käyttäen SPSS 11.5[®] ohjelmaa. Kyselylomakkeen avokysymys luokiteltiin ennen tilastollista analysointia ATLASTi 4.1[®] -ohjelmalla. Kyselyaineiston analysointi suoritettiin pääosin frekvenssitaulukoiden ja keskiarvotarkastelujen avulla. Aineistoa tarkasteltiin kohdeorganisaatioittain, esimiesaseman sekä sukupuolen mukaan ryhmiteltyinä. Kyselyaineistossa esitettyjen väittämien tulkitsemiseksi muodostettiin 16 summamuuttujaa (Liite 7). Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioin Cronbachin alfa-kertoimella (Yli-Luoma 1997, 34). Koska kyselylomakkeessa kysymykset oli asetettu sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa, niin osa kysymyksistä on käännetty reliabiliteetin vuoksi. Kohdeorganisaatioiden, esimiesalaisyryhmien sekä sukupuolten välisten keskiarvoerojen tilastollisten merkitsevyyksien testaamiseen käytettiin t-testiä ja varianssianalyysia. Sekä varianssianalyysit että t-testit voidaan tehdä välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille (Fink 1995). Frekvenssitaulukoinnin yhteydessä erojen tilastollista merkittävyyttä testattiin kaksisuuntaisella χ^2 -testillä (Nummenmaa ym. 1996). Ristiintaulukointia käytettiin, kun haluttiin tietää, onko kahden muuttujan välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. (Heikkilä 1998, 145 - 146.) Tutkimuksessani olen käyttänyt merkitsevyytensä 0,001 ($p < 0,001$) kuvaamaan tulosta, joka on tilastollisesti "erittäin merkitsevä". Merkitsevyytensä mittaa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, kuinka suuri riski on, että saatu ero johtuu sattumasta. (Heikkilä 1998, 183-222.) Taulukoissa "erittäin merkitsevät" tulokset olen merkinnyt kolmella tähdellä (***)

4.5.3 Analyysi tulkintojen ohjaajana

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa olen käyttänyt kaikkea aineistoa teemalähtöisesti tiedonkeruun menetelmään pohjautuvan tarkastelun sijaan. Luvussa 5

tarkastelu etenee palkkausjärjestelmämuutosprosessin etenemisen mukaan kohdeorganisaatioittain. Esitän kohdeorganisaatioiden tuottaman prosessievaluuatiion tulokset deskriptiivisten taulukoiden ja autenttisten lainausten avulla. Yhdistän joustavasti kvantitatiivista sekä kvalitatiivista aineistoa antaakseni mahdollisimman monipuolisen ja moniäänisen kuvan tutkimuskohteestani. Yleensä kvantitatiivista tulosta selittävät kohdeorganisaatioissa tehdyt haastattelut. Olen sisällyttänyt kuvaukseen myös lyhyitä lainauksia haastatteluista ja kirjallisesta dokumenttiaineistosta. Autenttiset lainaukset ovat näytteitä aineistosta. Näin ollen en esitä joka kohdassa kaikkien kohdeorganisaatioiden kommentteja. Lainauksen valintakriteerinä on käytetty ensisijaisesti informatiivisuutta ja erilaisten näkemysten esilletuloa. Olen tuonut esille myös muista vastauksista poikkeavia, yksittäisiä kommentteja, sillä yksittäisten mielipiteiden merkitys korostuu pienessä aineistossa. Lainaukset valaisevat omia tulkintojani haastateltujen omin sanoin.

Edellä esitetyt periaatteet pätevät myös luvuissa 6, Yksilöllinen kokeminen uuden palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja luvussa 7, Kehittämiseen osallistuneiden kokemuksia kehitysprojektin toteutumisesta. Edellä mainitun ohella olen ilmoittanut vastaajan organisaation kirjaintunnuksella A, B tai C. Organisaation tarkempi nimeäminen ei tuntunut tarpeelliselta tulosten ymmärrettävyyden kannalta. On pidettävä mielessä, että tulokset kertovat vain palkkausjärjestelmän muutosprosessista, kehittämisestä ja käyttöönotosta sekä haastateltujen mielipiteistä eri ryhmissä, eivätkä kokonaisista organisaatioista ja niiden liiketoiminnasta. Olen pyrkinyt häivyttämään vastaajien henkilöllisyyden mahdollisimman hyvin. Joissakin tapauksissa on asian ymmärtämisen kannalta ollut tarpeellista mainita henkilön organisatorinen asema.

5 Muutosprosessien kuvaukset

Tässä luvussa kuvataan kolmen kohdeorganisaation muutosprosesseja palkkausjärjestelmää uudistettaessa. Muutosprosessit on jaettu karkeasti tunnistettuihin etenemisvaiheisiin. Kuvasten tehtävänä on antaa lukijalle käsitys kohdeorganisaation muutoksen taustoista ja tapahtumien kulusta sekä muutoksen kohteesta, mitä kehittämistyössä rakennettiin.

5.1 Muutuskertomus A

Yrityksessä toimihenkilöiden palkkausjärjestelmiä lähdettiin kehittämään vuonna 1996, jolloin kehittämistyö käynnistyi työnantaja- sekä palkansaajaliitosten asettamien työehtosopimusvelvoitteiden täyttämiseksi. Kehitystyön alkaessa toimihenkilöillä ei ollut käytössä yhtenäistä palkkausjärjestelmää työ- tai henkilökohtaiseen palkanosaan (Taulukko 7). Käynnistyneen kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimihenkilöille kannustava ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä sekä muodostaa selkeät rajat eri henkilöstöryhmien välille.

"... ylempien palkkausjärjestelmän suhteen oli ollut huoli, linjaveto siitä kuka kuuluu ylempiin ja kuka toimihenkilöihin. Yhtenä tavoitteena oli, että saadaan selkeät rajat" (AK03).

Haastateltujen mukaan palkkausjärjestelmän kehittämistyön käynnistymiseen vaikutti myös organisaation rakenteissa tapahtuneet muutokset, jotka edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä.

"Talon erityispiirteet... ...järjestelmä ei huomionnut riittävästi henkilön henkilökohtaista pätevyymistä eikä toiminut ohjausvälineenä. Pätevyiden arviointijärjestelmästä tavoitteena yksinkertainen, mutta kannustava..." (AK01)

Työkohtaisessa palkkausjärjestelmässä sovellettiin työehtosopimuksissa esitettyä järjestelmää. Myöhemmin kehitetyssä ja käyttöönotetussa henkilökohtaisessa palkanosassa käytettiin myös pohjana työehtosopimuksissa ollutta mallia, josta kehitettiin sovellus yrityksen käyttöön.

Taulukko 7 Kehittämisen vaiheet yrityksessä A

Etenemisen vaiheita	Kuvaus
Teknisten toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuosina 1996-1997	Kehittämistyö alkoi kehitysryhmän perustamisella ja kouluttamisella. Kehittämissryhmän muodostivat työnantajan edustajana hallintojohtaja ja teknisten toimihenkilöiden luottamushenkilö sekä edustajat organisaation eri osastolta. Tehtävien vaativuusluokitus tehtiin aiemmin laatukäsikirjaa varten tehtyjen tehtäväkuvien perusteella kehittämistyön alkuvaiheessa, jolloin myös kirjattiin uudet tehtäväkuvat siltä osin, kun niitä laatuauditoinnin jälkeen oli syntynyt. Teknisten toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1997
Teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuosina 1997-1998	Kehittämistyö alkoi kehitysryhmän perustamisella ja kouluttamisella. Kehittämissryhmän muodostivat työnantajan edustajana hallintojohtaja ja teollisuustoimihenkilöiden luottamushenkilö. Kehittämistyö noudatti teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän toimintatapoja tehtäväkuvien laadinnassa, päivittämisessä ja tehtävien luokituksessa. Teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1998.
Toimihenkilön työn vaativuuteen perustuvien palkkausjärjestelmien yhdistäminen vuosina 1998-1999	Kehitystyö alkoi kehitysryhmän perustamisella. Kehitysryhmän muodostivat työnantajan edustajana hallintojohtaja, organisaation edustajia eri osastoilta sekä luottamushenkilöitä. Palkkausjärjestelmien yhdistämisessä haasteellisinta oli osastojen välisten tehtävien arvottaminen oikeudenmukaisesti. Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmät yhdistettiin vuoden 1999 keväällä
Toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien tarkistaminen vuosina 2000-2001	Kehitysryhmän pysyväisjäsenet olivat työnantajan edustajana hallintojohtaja ja toimihenkilöiden luottamusmies sekä tilanteen mukaan ryhmässä oli organisaation edustajia. Yhdistetty toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointijärjestelmä käytiin läpi vuonna 2000, jolloin myös henkilön arviointijärjestelmän kehittäminen aloitettiin.
Toimihenkilöiden pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 2000-2001	Henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämisessä arvioitiin keskeiset henkilökohtaiset osaamistekijät ja rakennettiin järjestelmä, joka noudatteli pääpiirteittäin Kemianteollisuuden työmarkkinajärjestöjen sopimuksessa esitettyä pätevyyden arvioinnin mallia. Tämän jälkeen laadittiin pätevyyden arvioinnin toimintaohjeet ja opastettiin esimiehet arvioinnin käyttöön. Toimihenkilöiden henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2001.

Kehittämisprojektin suunnittelussa sekä käytännön kehitystyössä apuna olivat aiemmat kokemukset työntekijöiden palkkausjärjestelmän kehittämisestä. sekä aikaraja uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoon työmarkkinajärjestöjen taholta.

”...helposti kestää paljon kauemmin, kun ei ole mitään pakkoa sen rakentamisen osalta. Työntekijöillä, joille tämä ensimmäiseksi rakennettiin, ei ollut pakkoa tehdä ja oli liittojen puolelta malleja ja suosituksia, kuinka näitä voidaan rakentaa, niin kyllä me ensimmäistä rakennettiin varmaan pari vuotta., eikä me oikein päädytty mihinkään sitten loppujen lopuksi. Seuraava aalto oli toimihenkilöiden palkkajärjestelmä, kun sanottiin, että se pitäisi olla kahden-kolmen vuoden kuluttua valmis, niin sitten me tehtiin se aika nopeasti. Saatiin vuotta ennen kuin sen piti olla valmis se käyttöön.” (AK01)

Palkkausjärjestelmien kehittämisprosessin aikana, vuodesta 1996 vuoteen 2001, kehittämistyöryhmiä oli kaikkiaan kolme. Ensimmäiseen kehittämisyhmään,

teknisten toimihenkilöiden kehittämisryhmään otettiin edustaja jokaiselta osastolta organisaation edustajien sekä luottamushenkilöiden ohella. Tämän kehittämisryhmän toiminta ja tulokset saivat kritiikkiä niin kehitystyön etenemisestä kuin puolueellisuudesta. Haastateltujen mukaan henkilöstö epäili ryhmän jäsenten ajavan vain edustamansa ryhmän etuja. Kehittämisryhmän kokoonpanoa supistettiin työn etenemisen hitauden ja yrityksen johtoon kantautuneen kritiikin takia. Kehittämisryhmä ei laatinut projektisuunnitelmaa, vaan toiminnan etenemisestä vastasi ryhmän vetäjänä toiminut hallintojohtaja.

Teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämisryhmän muodostivat hallintojohtaja ja teollisuustoimihenkilöryhmän luottamusmies. Teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden liittojen yhdistymisen²² myötä palkkausjärjestelmän kehittämisryhmä muuttui jälleen. Kehittämisryhmässä jatkoivat hallintojohtaja ja toimihenkilöiden luottamusmies, joka oli valittu edustamaan koko toimihenkilökuntaa. Uusina edustajina mukaan tuli esimiehiä sekä alaisia yrityksen eri toiminnoista.

”Kehittämistyössä oli joka osastolta yksi, kirjanpidosta yksi ja tuotannosta yksi henkilö, lähinnä kun tehtiin näitä toimihenkilöiden osalta. Sitten siinä oli hallintojohtaja. Olikohan meitä viisi. Siinä vaihtui sitten henkilöitä. Mä olin periaatteessa koko ajan mukana. Sitten kuitenkin tehtiin sellainen runko ja tarkistettiin esimiesten osalta joitakin luokituksia. Tällainen pienessä yrityksessä kun suurin päirteen yksi henkilö hoitaa aina yhtä tehtävää, niin se hirveästi henkilöityy kuitenkin se tehtäväluokitus sen hetkisen hoitajan mukaan, että ei se ole enää sellainen objektiivinen.” (AK02)

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämisryhmä oli laajimmillaan palkkausjärjestelmien yhdistämistyön alussa. Haastateltujen mukaan ristiriitaisuudet, oman toimen etujen ajaminen hidastivat kehitystyötä ja ryhmän kokoonpanoa karsittiin. Lopulliseksi kehitysryhmän kokoonpanoksi muodostuivat viisijäseninen ryhmä, jonka jäsenet olivat organisaatio edustajia ja luottamusmiehiä. Henkilöstö osallistui kehittämistyöhön edustajiensa kautta.

Tehtävien vaativuusluokituksen tekemisessä haasteellista oli osastojen välisten tehtävien arvottaminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Vaativuusluokitusta

²² Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry ovat vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry.

työstettäessä tehtävää hoitavat henkilöt pyrittiin "unohtamaan", jotta tietoisuus tehtävänimikkeiden takana olevasta henkilöistä ei olisi vaikuttanut luokitukseen. Työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän ohjaamisessa ja johtamisen organisoinnissa kehittämisryhmän vetäjän tukena oli yrityksen toimitusjohtaja.

"...se riippuu vähän, että esimerkiksi osastosihteereitä on hirveän vähän, koska ne on yleensä ainoita siellä. Mutta tällaiset osastot, niin kuin talous ja hallinto, siellä on enemmän, niin siellä ne on vähän niin kuin kriittisempiä sen suhteen. Laboratoriossakin, missä on toistakymmentä samanarvoista, niin sielläkin se on aika niin kuin, niin kuin ei ole kauhean henkilösidonnaista..." (AK02)

Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämistoiminnan alkaessa kehittämisryhmä oli supistunut viimeisestä työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämisryhmästä. Pätevyyden arviointijärjestelmää kehitettäessä ryhmän muodostivat organisaation edustajana hallintojohtaja sekä toimihenkilöiden luottamushenkilö. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämistyö aloitettiin johdon hyväksynnän jälkeen. Henkilön pätevyyden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän tavoitteena oli henkilökohtaisen osaamisen arvioilla kannustaa korkeatasoiseen henkilökohtaiseen suoritukseen. Menetelmä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin valittiin organisaation edustajan ja toimihenkilöiden luottamushenkilö välisissä keskusteluissa. Henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän uudistuksella pyrittiin yksinkertaistamaan henkilökohtaisen palkanosan arviointiprosessia ja helpottamaan arvioihin liittyvien perustelujen antamista.

"...osan kanssa on käyty yhdessä läpi niitä arviointeja ja samoin on tehty niin, että lähimmäinen esimies on sen arvioinnin tehnyt, mutta mä olen ollut siinä niin kuin pitämässä kädessä kiinni ja selittämässä, miten mitäkin asioita arvioidaan." (AK01)

Molempien palkanosien kehittämisen yhteydessä työnantajan edustaja ja luottamushenkilöt sopivat palkkausjärjestelmän käyttöönotosta. Pätevyyden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto sovittiin tehtäväksi normaalin palkantarkistuksen yhteydessä. Työn vaativuuden arvioinnissa keskeinen elementti, tehtävänkuvien päivitys ohjeistettiin tehtäviksi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Pätevyyden arvioinnille ei asetettu aikarajaa, vaan

hallintojohtaja seurasi arviointien suorittamista sekä arviointiin perustuvien palkankorotusehdotuksien palkkavaikutuksia.

Tiedottamisesta organisaation henkilöstölle palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin aikana niin toiminnan alkuvaiheessa kuin käyttöönoton aikana vastasi hallinto-osaston johtaja. Koulutusta uuteen arviointipohjaiseen järjestelmään antoivat liittojen edustajat lähinnä kehittämistoiminnassa mukana oleville. Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien yhdistämisen vaiheessa kouluttautuminen tapahtui pääosin työmarkkinaliittojen toimesta, joihin henkilöstön edustajat osallistuiivat. Esimiehille uudesta toimintatavasta ja heidän roolistaan kerrottiin hallinto-osaston toimesta järjestetyssä esittely- ja tiedotustilaisuudessa arviointijärjestelmän käyttöönottovaiheessa.

Organisaation strategiset ja tavoitteelliset pyrkimykset uuden järjestelmän suhteen on kirjattu uuden järjestelmän toiminta-ohjeisiin, esimiesten arviointiohjeisiin sekä kehittämistyömuistioihin. Uuden palkitusjärjestelmän piiriin kuuluville nämä asiat oli tuotu esille tiedotustilaisuuksissa. Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien yhdistämisen tuloksista tiedotettiin kehittämistyön päättyttyä. Kaikkien toimihenkilöiden luokittelun tulokset julkaistiin myös yrityksen sähköisellä ilmoitustaululla toimihenkilöliittojen palkkausjärjestelmien yhdistämisen yhteydessä.

5.2 Muutoskertomus B

Yrityksen toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien kehitystyö alkoi vuonna 1996, jolloin yrityksen kehittämistoiminnan tavoitteena oli luoda työkohtainen ja henkilökohtainen palkkausjärjestelmä henkilöstölle (Taulukko 8).

Taulukko 8 Kehittämisen vaiheet yrityksessä B

Etenemisen vaiheita	Kuvaus
Teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuonna 1996	Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen teknisten toimihenkilöiden osalta suoritettiin vuonna 1996. Kehitystyön vetäjänä toimi talousjohtaja, joka toimi myös teollisuustoimihenkilöiden kehitysryhmän vetäjänä. Teknisten toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkanosan pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä kehitettiin rinnan työn vaativuuden arviointijärjestelmän kanssa. Kaikkien teknisten toimihenkilöiden tehtävänkuvat oli arvioitu huhtikuussa ja työn vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1996 lokakuussa.
Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuonna 1996	Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämistyö suoritettiin vuonna 1996 Henkilöstöasioista vastaava talousjohtaja muodosti palkkausjärjestelmän kehittämisryhmän. Työnantaja nimesi ohjausryhmän valvomaan ja ohjamaan kehitystyötä. Ohjausryhmän nimeäminen käynnisti kehittämistyön Pätevyyden arvioinnissa sovellettiin kemian toimihenkilösopimuksissa ollutta mallia. Pätevyyden arviointijärjestelmä saatiin kriteereineen ja luokkineen rakennettua vuoden 1996 huhtikuussa. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1996 lopussa.
Toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän yhdistäminen vuonna 2002	Toimihenkilöjärjestelmien, teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden, yhdistäminen oli merkittävin tapahtuma arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Toimihenkilöliittojen yhdistymisen ja palkkausjärjestelmien yhteen liittämisen jälkeen teknisten toimihenkilöiden kehitysryhmä jäi toimintaan, arviointiryhmänä.
Toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 2001-2004	Henkilökohtaisen palkanosan kehittäminen käynnistyi uudelleen etujärjestöjen toimesta vuonna 2001. Pätevyyden arvioinnin uudistettu arviointilomake ja palkankorotuskäytännöt testattiin vuoden 2003 keväällä, jolloin tehtiin vapaaehtoinen koearviointi. Varsinaisesti pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2004 keväällä.

Haastatteluissa kerrottiin toimihenkilöjärjestelmän kehittämistyön käynnistymisen lähteneen työnantaja- sekä palkansaajaliittojen työehtosopimusten asettamien velvoitteiden kautta, jonka myötä organisaatioissa ryhdyttiin kehittämään toimihenkilöiden palkkausjärjestelmää. Uudistuksen tavoitteiksi oli kohdeorganisaatioissa kirjattu seuraavaa:

”Työn vaativuuden arvioinnissa oikeudenmukaisuus ja kannustava palkkaus. Pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin tarkoituksena on porrastaa toimihenkilöiden henkilökohtaisia palkanosia, toimia ohjausvälineenä henkilökohtaisten palkankorotusten toteutuksessa sekä kannustaa henkilöitä hyviin työsuorituksiin ja kehittämään itseään.” (Kohdeorganisaation B tavoitteet kehitystyölle)

Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen teknisten toimihenkilöiden osalta käynnistyi vuoden 1996 alussa ja järjestelmä otettiin käyttöön saman vuoden lokakuussa. Kehitysprojektin vetäjä, henkilöstöasioista vastaava talousjohtaja muodosti teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämisryhmän.

Työnantajalla oli oma ohjausryhmä, joka valvoi kehitystyön toteutusta. Ohjausryhmän nimittämisen myötä aloitettiin niin teknisten toimihenkilöiden kuin myöhemmin samana vuonna teollisuustoimihenkilöiden kehittämissryhmän nimeäminen sekä palkkausjärjestelmien kehittämistyöt. Yritysorganisaation ulkopuolisista tahoista konsernin henkilöstöjohtaja vaikutti uudistuksiin toimien sponsorinroolissa. Toimihenkilöjärjestelmien organisoinnissa työnantajat ja toimihenkilöt valitsivat omat edustajansa kehitysryhmään. Ryhmä koostui kolmesta työnantajan ja kolmesta teollisuustoimihenkilöiden edustajasta.

”Noo, se päätettiin se ryhmä silloin, et se oli se kolme työnantajan ja kolme luottamusmiestä mikä nyt on pysynyt nyt sitte koko ajan tää ryhmä vaiks se todettiin et se on aika iso, iso et siit ei oikee tahtonu tulla mitään ku oli liikaa mielipiteitä.” (BK07)

Kehitysryhmä lähti työstämään uutta järjestelmää, joka työn vaativuuden osalta oli työehtosopimuksessa oleva järjestelmä. Työ eteni alussa hitaasti ja tapaamisia tarvittiin paljon ohjeistuksen selvittämiseksi ja suhteuttamiseksi omaan organisaatioon.

”No kyl me lähettiin sillai, et alust asti oltiin tavallaan siinä mukana. Ne oli aivan yhtä vihreitä työnantajan puolelta niinku me luottamusmiehetkin et kumpikin oli saanut suurin piirtein yhtä vähän koulutusta, joku liiton kurssi oltiin käyty kuuntelemassa ja sit istuttiin tällain pöytää ja alettiin miettimään et mitä ne taulukot tarkoittaa.” (BK07)

”No, kyl se oli aika hidas se alku, et kyl siin monet istunnot istuttiin, pari kertaakin viikos silloin aluks vuoden verran, et kyl se oli aika hidast ku siin piti kaikki ne taulukon osat kattoo ja mitä ihmettä ne oikein tarkoittaa ja kyl me mont kertaa yhdessäkin mietittiä ettei tää on meille tehty tää järjestelmä et se on tehty johonki isompaa teollisuuteen et. Kyl siit sit jonkunlainen väännettiin.” (BK06)

Teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitysryhmä aloitti vaativuuden arvioinnin ja toimien luokituksen ”ankkuritehtävien” kuvaamisesta, mallitehtävien kuvista. Mallitehtävienkuvat valmistuivat helmikuussa ja niiden vaativuudenarviointi maaliskuussa. Mallitehtävienkuvat tehtiin kehitysryhmän toimesta. Kehittämisvaiheessa kehitysryhmä kirjoitti mallitehtävien kuvat niin, että kuuli aina tarvittaessa esimiehiä.

”No, kyl meil koko ajan oli se, että niinku haastatellaan aina sen yksikön esimiestä eteenki jos meist ei joku tiedä, miten se homma menee niin haastatellaan ihmisiä. Mehän kierrätettiin muistaakseni niitä toimenkuvia, et ku me oltiin tehty jotkut mallit tai sellaset niin sitte me kierrätettiin niit toimekuvia

joillain esimiehillä ja esimerkiksi laboranteilla oli oma ankkuritoimenkuva ja sit oli varastonhoitajaa ja työnohtajaa ja näin, ni sit niitä kierrätettiin sit määrätyillä henkilöillä ja ne sai tehdä sinne korjauksia. Kyl niit aika kauan väännettiin et niist saatiin jonkunlaisia.” (BK02)

Kaikkien teknisten toimihenkilöiden tehtävänkuvat oli arvioitu vuoden 1996 huhtikuussa ja palkkojen koelaskenta suoritettu saman vuoden kesäkuussa. Teknisten toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä kehitettiin rinnan työn vaativuuden arviointijärjestelmän kanssa. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa sovellettiin kemian toimihenkilösopimuksissa ollutta mallia. Pätevyyden arviointijärjestelmä saatiin kriteereineen ja luokkineen rakennettua vuoden 1996 huhtikuussa.

Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämistyö alkoi vuoden 1996 toukokuussa ja ryhmän vetäjä oli sama kuin teknistenkin toimihenkilöiden kehitysryhmän. Ryhmä oli edellistä huomattavasti pienempi ja siihen kuului vetäjän ohella vain yksi teollisuustoimihenkilöryhmän edustaja. Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän mallitehtävienkuvat, joita käytettäisiin apuna tehtävien arvioinnissa ja luokittamisessa ja näiden mallitehtävien vaativuuden arvioinnit sekä lopulta kaikkien teollisuustoimihenkilöiden tehtävien luokitukset valmistuivat vuoden 1996 lopulla. Teollisuustoimihenkilöiden henkilökohtaisen palkanosan pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmää kehitettiin rinnan työn vaativuuden arviointijärjestelmän kanssa. Pätevyyden arvioinnissa sovellettiin kemian työehtosopimuksissa ollutta mallia ja se saatiin kriteereineen ja luokkineen rakennettua vuoden 1996 lokakuussa.

Yrityksen henkilöstö osallistui palkkausjärjestelmien kehitystyöhön luottamushenkilöiden välityksellä. Henkilöstölle tiedotettiin kehittämisestä vuoden 1996 keväällä, jolloin kehittämisprojektit aloitettiin sekä lopputuloksesta saman vuoden lopulla. Tiedotustilaisuus palkkausjärjestelmämuutoksesta pidettiin kehittämistyön loppuvaiheessa esimiehille ja toimihenkilöille sekä teknisille toimihenkilöille että teollisuustoimihenkilöille heidän omista järjestelmistään. Käyttöönottovaiheessa henkilöstön koulutuksesta vastasi ohjausryhmä, joka koulutti esimiehet ja toimihenkilöt. Palkkausjärjestelmien kehitystyö koettiin haastateltujen mukaan toimihenkilöiden puolelta jopa salaiseksi.

"...meillä ainakin niis oli kamalan salaista ja sitten se toi kamalasti sellasta pahaa mieltä." (BK06)

"Joo, ei niit niinku julkastu kyllä mitenkään. Ei sitä sil tavalla julkisena pidetty. Se oli arka paikka." (BK07)

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien yhdistyminen käynnistettiin sekä käyttöön otettiin vuonna 2002. Teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmien yhdistämisessä oli olemassa liittotason sopimus, jota tuli noudattaa yrityksissä, joten yhdistäminen ei muuttanut vaativuuksiteerejä tai toimintaohjeita mitenkään.

"ni, se oli vaan semmonen et se oli vaan pakko pistää ne yhteen." (BK03)

Teknisten toimihenkilöiden henkilöstömäärä oli teollisuustoimihenkilöitä huomattavasti suurempi. Toimihenkilöliittojen yhdistymisen ja palkkausjärjestelmien yhteenliittämisen myötä teknisten toimihenkilöiden kehitysryhmä jäi toimintaan, tehtävien vaativuuden arviointiryhmäksi.

"eihän me muutettu sitä mihinkään et kyl arviointiryhmäs siit keskusteltiin et pitääkö se rakenne muuttaa et tuleeks siihen lisää vai lähteeks meist joku pois et otetaan joku vanha STL:läinen tai miten sit tehdään ja... Se on sit jäänyt tämmöseks samanlaiseks kuitenkin, todettiin et me voidaan sit aina haastatella sitte et sit se... Et se sit jäi vaan tämmöseks." (BK06)

Henkilökohtaiseen palkanosaan kehitettiin työn vaativuuden arvioinnin kanssa saman aikaisesti pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmää, joka oli yhtenäinen konsernissa, johon organisaatio kuului. Pätevyyden ja suorituksen arviointi palkkausjärjestelmän osana ei kuitenkaan vakiintunut organisaation käytäntöihin ja henkilökohtaisen palkanosan kehittäminen käynnistyi uudelleen etujärjestöjen toimesta vuonna 2001.

"No, siinähan ku on niitä osioita koska on se työn vaativuusluokka ja pätevyysluokka niin kylhän se on täs matkan varrella huomattu, et se pätevyysluokka ei toimi esimerkiks ja täytyy kehittää ja sitä yritettiin vissiin jollain tapaa kehittää..." (BK06)

Uuden henkilökohtaisen palkanosan kehittämistyön pohjana olivat työehtosopimuksen määräykset ja menetelmäksi sekä konsernissa käytössä ollut arviointijärjestelmä. Tavoitteena kehittämistyölle oli porrastaa toimihenkilöiden henkilökohtaisia palkanosia sekä kannustaa henkilöitä hyviin työsuorituksiin ja

itsensä kehittämiseen. Arviointijärjestelmän oli tarkoitus toimia ohjausvälineenä henkilökohtaisia palkankorotuksia toteutettaessa. Työryhmä perustettiin vuoden 2001 syksyllä, jolloin konserni myös tiedotti asiasta henkilöstölle. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän kehitysryhmän muodostivat työnantajan edustajat, toimihenkilöiden edustajat sekä kaksi linjaesimiestä. Työnantajapuolen ohjausryhmä valvoi toteutusta. Henkilöstö osallistui pätevyiden arvioinnin kehittämiseen henkilöstön edustajien välityksellä. Henkilöstölle tiedotettiin kehittämistyöstä konsernin yt-tilaisuuksissa sekä arviointiryhmän kautta. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä kriteerein sekä toimintaohjein oli valmis vuoden 2002 keväällä, jolloin myös henkilöstöjohtaja koulutti koko henkilöstöä arviointijärjestelmästä. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä oli tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2002 syksyllä kehityskeskustelukierroksen yhteydessä, mutta käyttöönottoaikataulusta joustettiin, sillä tuotannossa oli meneillään toiminnanohjausprojekti ja laatutarkastukset saman vuoden keväällä. Kehitysryhmän rakentaman pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän palkkavaikutuksista ei myöskään oltu käyttöönottovaiheessa samaa mieltä organisaation johdon ja palkansaajien edustajien kesken ja tämä myös viivästytti arviointijärjestelmän käyttöönottoa.

”...yhdessä vaiheessa oltiin jopa työtuomioistuimessa tän pätevyysluokituksen kanssa ja se oli tapaus sinänsä. Me päädyttiin sen takia, että meil oli eri käsitys pätevyyspisteitten vaikutuksesta palkkaan. Toimihenkilöt esittivät sellaisen tulkinnan, että meillä on syntynyt paikallinen sopimus siitä, että jos pätevyys pisteitetään niinkun sanottiin siihen aikaan, että prosentti oli esimerkiksi 10, jos henkilöllä oli henkilökohtaista palkanosaa vain seitsemän niin sitten se bonus pitää sitten maksaa. Tuota, työtuomioistuin tuli siihen tulokseen, että paikallista sopimusta ei ollut syntynyt että me voitimme tän casen. Koko ajanhan siinä on käydään taistelua juuri näistä tulkinnosta, että miten se päätös vaikuttaa ja mikä henkilön pätevyysluokkaa korottaa...” (BK03)

Pätevyiden ja suoriutumisen arvioinnin arviointilomake ja palkankorotuskäytäntö testattiin vasta vuoden 2003 keväällä, jolloin tehtiin vapaaehtoinen koearviointi. Varsinaisesti pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vasta vuoden 2004 keväällä. Nykyisin palkkausjärjestelmän käyttö tuo edelleen esille työmarkkinaliittojen historiaa ja kahden järjestelmän aikaa. Arviointiryhmä, joka nykyisin ylläpitää ja edelleen kehittää työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää koostuu entisestä teknisten toimihenkilöiden

palkkausjärjestelmän kehitysryhmästä ja ryhmässä tunnetaan huomomin teollisuustoimihenkilöiden tehtävät sekä kuvaukset niistä. Nykyisellään arviointiryhmässä koetaan että, teollisuustoimihenkilöiden mallitehtävien käyttö arviointitilanteissa on palkkausjärjestelmää horjuttava, juuri arvioitsijoiden puutteellisen tiedon vuoksi, mikä myös on ollut syynä edelleen kehittämisen käynnistämiseen ja kaikkien mallitehtäväkuvien päivittämiseen.

”Joo, me saatiin ne ankkuritoimet ihan toista vaan, ilman suurempaa opiskelua tai tustumista, et ne nyt on ihan ne... joo on tääl kirjanpitäjä, vientisihteeri, konttoriemäntä ostaja, ne on näit, ne on näit STL:läisiä... osastosihteeri. Mut nykysinhän se on... koska niin todettiin et toi on niin paljon vanhentunut ja meidän työt on ihan erilaisia ku nois sanotaan et sen takia meidän täytyis äkkiä saada noi kuntoon, muutenhan se vääristyy niinku se systeemi.” (BK05)

5.3 Muutoskertomus C

Yrityksessä lähtökohtana palkkausjärjestelmän kehitystyössä oli määritellä tehtävien vaativuus tarkemmin tehtävän luonteen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vanhan palkkausjärjestelmän koettiin organisaation edustajien mukaan painottavan palveluvuosia, kun uudessa palkkausjärjestelmässä pyrittiin painottamaan tehtävän vaativuutta. Yhteistyössä Kemianteollisuus ry:n ja Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto ry:n sekä Teknisten Liitto ry:n kanssa vuonna 1993 yrityksessä, tarkemmin sanottuna koko konsernissa, johon yritys tuolloin kuului, aloitettiin työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen (Taulukko 9).

Ajallisesti kehittämistyö työn vaativuuden osalta alkoi vuonna 1993, jolloin muodostettiin tavoitteet kehitysprojektille. Kehitystyön alussa kirjatut tavoitteet olivat:

”Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, objektiivisuus, kannustavuus, johdonmukaisuus ja joustavuus. Yhtä vaativasta työstä ja osaamisesta samansuuruisen palkka. Tavoitteena on isommat korotukset, mutta korotuksia harvemmille, mutta niille, joiden todella katsottiin sen ansaitsevan.” (Kohdeorganisaation C tavoitteet kehitystyölle)

Taulukko 9 Kehittämisen vaiheet yrityksessä C

Etenemisen vaiheita	Kuvaus
Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 1993-1996	Kehittämistyö alkoi tavoitteiden asettamisella ja kehitysryhmän perustamisella, joka oli konsernin palkkausjärjestelmän kehitysryhmä, jossa yrityksen edustajia oli mukana. Kehitystyö tehtiin yhteistyönä työnantaja- ja palkansaajaliittojen kanssa. Lähtökohtana oli tarkempi tehtävien määrittäminen vaativuuksien mukaan. Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1996
Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 1996-1997	Pätevyyden arviointijärjestelmän kehitystyö käynnistyi tehtävänkuvien läpikäynnillä. Kehitystyö tehtiin konsernin, johon organisaatio tuolloin kuului, henkilöstöosastolla. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät otettiin käyttöön vuonna 1997
Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden työnvaatavuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien yhdistäminen vuosina 1997-1998	Vuonna 1996 käyttöönotettujen järjestelmien yhdistäminen oli kehitystyön käynnistäjänä. Kehitysryhmä oli yrityksen sisäinen ja siihen nimettiin organisaation edustajia sekä luottamushenkilöitä edustamaan toimihenkilöitä, kuitenkin niin, että edustajia oli molemmista entisistä toimihenkilöliitoista. Yhdistetty työn vaatavuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1998.
Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien yhdistäminen vuosina 1997-1998	Vuonna 1997 käyttöönotetun järjestelmän kehitystyötä jatkettiin ja nyt kehitystyön käynnistyi tarpeesta yhdistää Teknisten toimihenkilöiden ja Teollisuustoimihenkilöiden henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä yhdeksi järjestelmäksi. Toimihenkilöiden pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1998.
Toimihenkilöiden työn vaatavuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän väliluokka-uudistus vuosina 2001-2002	Oikeudenmukaisuus luokkien sisällä ja jo pienemmistäkin muutoksista saisi palkankorotusta olivat pääasiassa muutostyön käynnistäviä ajatuksia. Organisaatiokohtainen kehittämis ehdotus oli jakaa vaatuvuusluokat alaluokkiin, esim. 4a, 4b, 4c; 5a, 5b, 5c, jne. Kehitystyö käynnistyi paikallisen sopimuksen synnyttyä. Kehitysryhmänä toimi toimihenkilöiden työn vaatavuuden arvioinnin kehitysryhmä. Edelleen käytössä oleva toimihenkilöiden työn vaatavuuden arviointijärjestelmä väliluokkin otettiin käyttöön vuonna 2001.
Toimihenkilöiden henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 2000-2001	Vuonna 1998 käyttöönotetun palkkausjärjestelmän kehitystyötä jatkettiin ja nyt kehittämistyössä otettiin malliksi työehtosopimuksessa ollut pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmämalli. Kehittämistyöstä vastasi toimihenkilöiden työkohtaisen palkanosan kehitysryhmä. Tavoitteena oli rakentaa edellistä järjestelmää yksinkertaisempi ja selkiyttää naisten asemaa sekä henkilökohtaisen palkanosuuden jakoperusteita. Edelleen käytössä oleva toimihenkilöiden pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2001.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ja toimihenkilöiden haastatteluiden mukaan voimakkaimmin palkkausjärjestelmän kehittämistyön käynnistymiseen vaikutti se, että organisaation toiminnassa ja rakenteessa tapahtuneet muutokset edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä. Vuosina 1994 ja 1995 rakennettiin

teknisten toimihenkilöiden²³ sekä teollisuustoimihenkilöiden²⁴ palkkausjärjestelmiä ja kokeiltiin niitä konsernissa.

”...kehittämisyhmiä oli niin että alunalkujaan niitä oli kaksi ryhmää mutta sitten kun tää sopimus allekirjotettiin konsernilla niin sitten ne allekirjotti sen yhtenä. Siinä oli kaikki nimet siinä yhdessä sopimuksessa. Kuitenkin puhuttiin Tepakkeesta ja Ypakkeesta eli kahdesta eri järjestelmästä, mut ne allekirjotti sen yhtenä. Mut kun ne lähti kehittämään niin erittäin paljon ne teki yhteistyötä nimenomaan tää toimihenkilöpuoli kävi keskenään.” (CK01)

Vuosina 1996 ja 1997 palkkausjärjestelmiä hiottiin, tehtävänkuvaukset päivitettiin ja tehtiin vaatavuusluokitukset sekä koulutettiin esimiehet. Vuoden 1997 lopulla työn vaatavuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät otettiin käyttöön. Työkohtaisen palkanosan kehittämissyöryhmässä sovittiin samalla myös henkilökohtaisen palkanosan kehittämisestä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvaksi. Kehitystyö teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden pätevyyden ja suoriutumisen arviointiprosessin kehittämiseen käynnistyi vuonna 1996, jolloin käytiin läpi yrityksen tehtävänkuvia pätevyyden näkökulmasta. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmä oli konsernin, johon yritys aiemmin kuului, kehittämä järjestelmä, jota nyt yrityksessä edelleen kehitettiin. Pätevyyden arvioinnit yrityksessä tehtiin vuoden 1997 maaliskuun loppuun mennessä ja mahdolliset muutokset palkoissa huomioitiin saman vuoden huhtikuussa. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän käyttöönottoaiheessa tavoitteena oli antaa käytännön arviointityötä tukevaa esimieskoulutusta, joka käytännössä toteutettiin levykkeellä, jossa olivat sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmä että käyttöohjeet. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan

²³ TEPAKE on Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton TT:n ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n kehittämä järjestelmä, jota on kehitetty vuodesta 1985. Järjestelmä sisältää neljä päävaatavuustekijää: toimen luonne -tekijällä mitataan itsenäisen harkinnan vaatavuutta (6 tasoa), vaikuttaminen -tekijällä (5 tasoa) mitataan sitä, miten päätökset tai ratkaisut vaikuttavat yrityksen tuloksiin. Vuorovaikutuksen vaatavuus -tekijällä (5 tasoa) mitataan sitä, minkälaista asiantuntijapanosta vuorovaikutustilanteessa tarvitaan. Johtamisen tai ohjaamisen vaatavuus -tekijällä (4 tasoa) huomioidaan se, miten vuorovaikutuksen vaatavuus kasvaa, jos siihen samalla sisältyy esimiesvastuu. Vaatavuustekijöiden tasot on pisteytetty valmiiksi.) (Lahti ym. 2004.)

²⁴ YPAKE on Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton TT:n ja Suomen teollisuustoimihenkilöiden liiton STL:n kehittämä järjestelmä, jota on kehitetty vuodesta 1988. Sisältää 3 päävaatavuustekijämatriisia (A, B, C) taso- ja pistemäärittäjä; A: työn luonne (3 tasoa), harkintatarve (3 tasoa) ja monialaisuus (3 tasoa), B: toimen yhteydet (4 tasoa) ja vuorovaikutus (3 tasoa) sekä yleiset tekijät (3 tasoa) ja toimihenkilöiden asema (3 tasoa). (Lahti ym. 2004.)

palkkausjärjestelmän käyttööntovaiheessa henkilöstölle järjestettiin informaatiotilaisuuksia, joissa organisaation sekä työmarkkinaliittojen edustajat kertoivat muutoksesta.

Yrityksessä tiedettiin toimihenkilöliittojen yhdistymisestä ja yhdistymisen vaikutuksista myös palkkausjärjestelmiin, joiden tuli yhdistyä yhdeksi kaikki toimihenkilöt kattavaksi palkkausjärjestelmäksi vuoden 1999 loppuun mennessä.

”Kun 90 luvun alussa lähdettiin kehittämään niin ihan kahta eri järjestelmää siinä tehtiin ja ihan työn loppupuolella sitten alkoi esiintyä sellaisia näkemyksiä, että nämä liitot tulee yhtymään ja sitten rakennettiin sitä järjestelmää jo niin, että niiden palkkausjärjestelmien yhdistyminen olisi mahdollisimman kivutonta.” (CS02)

Kehitystyöt teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien yhdistämiseen käynnistettiin vuonna 1997. Kehitystyö aloitettiin perustamalla kehitysryhmä, johon nimitettiin organisaation ja toimihenkilöjärjestöjen edustajat. Kehitysryhmä oli ensimmäinen yrityksen oma palkkausjärjestelmien kehitysryhmä, sillä aiemmin yrityksen edustajia oli ollut mukana konsernin palkkausjärjestelmän kehittämissryhmässä. Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmiä yhdistettäessä kehittämistyöryhmän toimintaan ja organisointiin vaikuttivat kehitysryhmän ohella liiketoiminnan johto sekä esimiehet. Toimihenkilöt osallistuivat kehitystyöhön luottamushenkilöiden kautta sekä päivittämällä tehtäväkuvansa. Kehitystyön etenemisestä kerrottiin tiedotustilaisuuksissa, joita järjestettiin muutamia muutosprosessin aikana. Tiedottamisessa avainasemassa olivat myös luottamushenkilöt, jotka kertoivat kehitystyöstä sekä tulevasta palkkausjärjestelmästä toimihenkilöille. Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä kaikille yrityksen toimihenkilöille otettiin käyttöön vuonna 1998.

Toimihenkilöiden henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmän kehitystyö jatkui taas vuonna 2000, jolloin käynnistettiin uuden arviointimenetelmän etsintä. Haastatteluissa kerrottiin, että erityisesti henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmästä haluttiin aiempaa järjestelmää yksinkertaisempi ja kannustavampi, joka kannustaisi toimihenkilöitä pätevoitymiseen

sekä kehittämiseen. Tavoitteena uudelle pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä oli myös antaa korotuksia aiempaa harvemmalle, mutta niille, joiden todella katsottiin ansaitsevan sen, jolloin myös yksittäinen korotus olisi aiempaa suurempi. Lisäksi uusina elementteinä kehittämislähtökohdissa oli selkiyttää naisten asema ja henkilökohtaisen palkanosan jakoperusteita. Yrityksessä päädyttiin työehtosopimuksessa esitettyyn henkilön pätevyiden ja suoriutumisen arviointimalliin. Myös palkkausjärjestelmään liittyvät toimintatavat olivat työehtosopimuksen malliarvioinneista, jossa ohjeistetaan esimerkiksi pätevyiden ja suoriutumisen arviointi. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän kehitysryhmän muodosti sama ryhmä, joka vuonna 1996 oli nimetty työkohtaisen palkanosan kehitysryhmäksi. Henkilöstö oli pätevyiden arvioinnin kehittämistyössä vähemmän mukana, kuin aiemmin kehitetyissä työn vaativuuden arviointijärjestelmissä. Henkilöstöä kehitystyössä edustivat luottamushenkilöt. Tiedottamisen kehitystyön etenemisestä sekä tulevasta palkkausjärjestelmästä hoitivat organisaation edustajat pääasiassa esimiehille ja luottamushenkilöt, toimihenkilöille. Vuonna 2001 yrityksessä otettiin käyttöön edelleen käytössä oleva pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä.

Yrityksessä työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää haluttiin kehittää niin, että oikeudenmukaisuus luokkien sisällä toteutuisi aiempaa paremmin ja, että pienemmätkin muutokset vaativuuden arvioinnissa voisivat vaikuttaa palkkaan. Kehitystyö vaativuusluokkien jakamiseen väliluokkiin alkoi vuonna 2001, jolloin käynnistettiin työmarkkinaliittojen kanssa neuvottelut väliluokista. Vuonna 2002 tehtiin paikallinen sopimus yrityksen ja työmarkkinaliittojen kesken väliluokista, jotka jaettiin A, B ja C- alaluokkiin ja käyttöön otettiin samana vuonna.

5.4 Yhteenveto: organisaatiokohtaiset erot muutokertomuksista

Kohdeorganisaatioissa palkkausjärjestelmämuutos alkoi 1990-luvun aikana, ensimmäisessä vuonna 1993 ja viimeisessä vuonna 1996. Muutosprosessit alkoivat kohdeorganisaatioissa hieman eri aikoina. Kehitysprojektin käynnistyksessä oli eroja. Kohdeorganisaatiossa C kehitysprojektin käynnistäjänä toimi ulkopuolinen taho, joka oli mukana myös ensimmäisen vaiheen kehitystoiminnassa. Organisaatiossa A

taas kehitystyö toimihenkilöiden osalta oli jatkoa koko henkilöstön palkkausjärjestelmän kehitystyölle, joka oli alkanut työntekijöiden palkkausjärjestelmästä. Organisaatiossa B aloite kehitystyöhön tuli työmarkkinajärjestöiltä, työehtosopimusten kautta. Lähtökohdiltaan kohdeorganisaatiot eroavat siis vain siinä, että yksi organisaatio aloitti palkkausjärjestelmien kehittämistyön muita aiemmin, ollen arviointiperusteisen palkkausjärjestelmän ensimmäisiä kehityskohteita työmarkkinajärjestöjen toimesta.

Kehittämistyön kohde eli arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät olivat työn vaativuuden osalta työehtosopimuksessa sovittu ja henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen osalta oli esitetty malleja ja ajatuksia siitä, miten asia tulisi huomioida organisaatioiden palkkausjärjestelmissä. Kemianteollisuudessa palkkoja ja palkkausta säätelevä normisto perustuu Suomen työehtosopimuslakiin²⁵. Kemianteollisuudessa työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointia käytetään toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän perustana²⁶. Kahdella tutkimuksessa mukana olleella organisaatiolla oli samanlainen työkohtainen palkanosa²⁷, kun taas kolmannessa kohdeorganisaatiossa oli työkohtaista palkanosaa edelleen kehitetty työmarkkinajärjestöjen antamasta työn vaativuuden arviointimallista. Henkilökohtaisen palkanosan suhteen organisaatioon valittu pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmämalli sekä toimintatavat, miten arviointi vaikutti palkkaan vaihtelivat pätevyystekijöiden sekä arviointitoimintatapojen suhteen. Palkkarakenteen suunnittelussa sekä toteutuksessa organisaatiot huomioivat työehtosopimuksen asettamat rajat ja oman organisaationsa kulttuurin (Liite 9).

²⁵ Laki 436/46, 7.6.1946

²⁶ Kemianteollisuuden työnantajien ja toimihenkilöiden välisessä työehtosopimuksessa annetaan yrityksille palkkaukselliset reunaehdot, mutta käydään myös mallien ja menetelmällisten esimerkkien kautta läpi palkkapolitiikka, palkkarakenne sekä henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointi. sen ohella, että ohjeissa on matriisi työn vaativuuden arviointiin, jonka soveltamisesta on liittojen välillä sovittu.

²⁷ Keskeinen palkkaelementti on toimen vaativuuteen perustuva palkanosa. Vaativuus arvioidaan palkkausjärjestelmän sisältämällä vaativuuden arviointijärjestelmällä. Arvioinnista saatujen tulosten perusteella toimi sijoittuu johonkin kahdeksasta vaativuusluokasta, joista jokaisella on voimassa olevassa työehtosopimuksessa sovittu vaativuusluokkapalkka. (Kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet 2003.)

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden palkkapolitiikkaa ei oltu kirjattu ja vain yhdessä organisaatiossa kolmesta sen mainittiin olevan olemassa. Kaikissa kohdeorganisaatioissa tehtiin kuitenkin itsenäiset palkkapolitiittiset ja palkkausjärjestelmään liittyvät ratkaisut. Haastatteluissa kerrottiin palkkausjärjestelmän eri osien tavoitteiden yhteyden puuttuvan organisaation liiketoimintastrategiaan sekä tavoitteisiin. Haastatteluissa kerrottiin myös yhden organisaation kohdalla toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä ainoastaan henkilökohtaisen palkanosan tavoitteiden saavuttaminen oli yhteydessä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Yhteys löytyi siitä, että tavoitteet olivat pääsääntöisesti yrityksen tulokortista johdettuja. Yleisissä kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmäohjeissa tavoitteina kehittämisen kohteelle mainitaan seuraavaa:

”Palkkausjärjestelmän tulisi tuottaa yhtä vaativasta työstä ja yhtä hyvästä osaamisesta tai työsuorituksesta samansuuruista ansiota ja vastaavasti vaativammasta tehtävästä ja paremmasta työsuorituksesta parempaa ansiota. Sen tulisi myös heijastaa tunnetta tasa-arvoisten ja oikeudenmukaisten periaatteiden toteutumisesta töitä ja työsuorituksia arvioitaessa.”
(*Kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet 2003.*)

Työn vaativuuden ja henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien tavoitteiksi oli kohdeorganisaatioissa kirjattu kannustavuus ja joustavuus sekä yhdessä organisaatiossa myös oikeudenmukaisuus ja objektiivisuus. Tasa-arvosta tai samapalkkaisuudesta ei tavoitteita myöskään haastatteluissa mainittu. Muutoksen toivottiin tuovan parannusta oikeudenmukaiseen ja kannustavampaan kohteluun lähinnä töiden suhteen ei sukupuolten välille.

Kaikissa organisaatioissa perustettiin kehitysryhmä, joka jatkoi toimintaansa palkkausjärjestelmän kehittämisprojektin jälkeen työn vaativuuden arviointiryhmänä. Kehitystyö oli kaikissa organisaatioissa organisoitu projektiluontoiseksi ja vetäjänä toimi henkilöstöhallinnon edustaja. Kehitysprojektiryhmässä henkilöstöä edustivat luottamushenkilöt. Projektiryhmien toimintaa ja tuloksia valvoi johtotasoinen ohjausryhmä. Projektiryhmän valtuudet ja toimintavapaus oli ohjattua ja rajattua, ja yhdessä kohteista epäselvää, joka ilmeni pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän pitkittyneenä käyttöönottona.

Kehitystyön ajallinen eteneminen vaihteli organisaatioittain 6 - 10 vuoden välillä sisältäen osittain jo edelleen kehittämistyötä, pieniä interventioita ajan kuluessa ja organisaation tarpeiden muuttuessa. Palkkauksen ollessa osa henkilöstöhallintaa ja aktiivista johtamista sen kehittämisen tuleekin jatkua prosessina, mutta uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton etenemisessä oli eroja eri organisaatioiden välillä. Ensimmäisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönotto organisaatiossa A kesti vuoden, kun sitä organisaatiossa C rakennettiin neljä vuotta. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa ero organisaatioiden välillä oli vähäisempi. Kehitystyön alkuvaiheessa kaikissa organisaatioissa huomioitiin myös henkilökohtainen palkanosa²⁸ ja tarve sen kehittämiseen tunnistettiin, mutta rakennettua ensimmäistä palkkausjärjestelmää ei aktiivisesti käytetty organisaatioissa.

Toisen kehitysaallon myötä toimihenkilöliitojen yhdistyttyä²⁹, pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän kehittämisessä päästiin yksinkertaistettuun malliin, joka on tällä hetkellä kohdeorganisaatioissa käyttöönottovaiheessa tai ollut viimeisten vuosien aikana käytössä. Valittu palkkausjärjestelmä, käytettävät mittarit ja arvioinnin palkkavaikutukset taas vaihtelivat organisaatioittain kahden organisaation valitessa pistejärjestelmän ja yhden päätyessä kokonaisprofiiliin. Arvioinnin vaikutukset palkkaan vaihtelivat organisaatioittain, kiinteistä korotuseristä tapauskohtaiseen harkintaan henkilöittäin.

Henkilöstön osallistaminen organisaatioissa vaihteli kehitysprojektissa lähinnä tehtäväkuvausten laadinnassa mukana oloon tai vain edustajan välityksellä osallistamiseen. Tiedottamisessa ja koulutuksessa kehitysprojektit eivät olleet laatineet suunnitelmia, vaan asioista tiedotettiin kehystoiminnan alussa sekä käyttöönottovaiheessa lopputuloksesta. Koulutuksen suhteen niin kehittämisvaiheessa kuin käyttöönottovaiheessakin oli työmarkkinajärjestöillä ja heidän edustajillaan suuri rooli, kun henkilöstölle yrityksen taholta tapahtuva

28 Pätevyys- ja suoritustekijöitä on työpaikoilla esimiesten toimesta arvioitava järjestelmällisesti ja oikeudenmukaisesti. Palkkausjärjestelmäoppaassa on mallijärjestelmiä, joita voidaan käyttää sellaisinaan taikka yrityksen olosuhteisiin sovellettuna, myös muita arviointimenetelmiä voidaan käyttää. (Kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet 2003.)

29 Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry ovat vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry.

koulutus kohdentui lähinnä palkkausjärjestelmän käyttöönottovaiheeseen, jolloin arviointimenetelmä käytiin läpi esimiesten sekä toimihenkilöiden kanssa. Kehittämisen kohteesta, työn vaativuudesta sekä henkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta tieto kasaantui kehitystoiminnassa aktiivisesti mukana oleville henkilöille. Kohdeorganisaatiot eivät juuri toisistaan eronneet suunnittelussa tai muutoksenhallinnassa. Muutoksenhallinnan puutteet tulivat esille palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin aikana, kun mukaan tuli palkkausjärjestelmän yhdistämistä ja kahden palkanosan kehitystyön ohella niiden edelleen kehitystä. Kohdeorganisaatioilla suunnittelun puuttuminen näkyi kehittämistyön viivästymisinä sekä päällekkäisenä työpanoksena, kun palkanosia kehitettiin toisistaan erillisinä tai kun palkkausjärjestelmiä kehitettiin organisaation sisällä erillisinä kehitysprojekteina. Kehitysprojektien läpiviennin ohjenuorina organisaatioissa olivat aikaraja, milloin uusi palkkausjärjestelmä tuli olla käytössä sekä organisaatiokohtainen budjetti muutosvaikutuksille.

6 Yksilöllinen kokeminen uuden palkkausjärjestelmän kehittämisessä

6.1 Henkilöstön näkemyksien muutosprosessista

6.1.1 Kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet

Palkkausjärjestelmän kehittämisen tuloksellisuutta voidaan tarkastella yksilön tai organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla keskeistä on toimihenkilö ja hänen odotuksensa. Organisaatiotasolla keskeistä on organisaatio ja sen omistajat, joiden edut voivat olla ristiriidassa yksittäisen toimihenkilön etujen kanssa. Tällöin palkkausjärjestelmään liittyvissä toimintatavoissa korostuvat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jolloin yksittäisen toimihenkilön odotusten täyttäminen ei välttämättä ole kaikkein tärkeintä. Yleisesti on pidetty tavoitteena, että palkkausjärjestelmä muodostaisi henkilöstöä aktiivisesti ohjaavan toimintamallin. Tämä ei voi jäädä pelkästään retoriikaksi, palkkausjärjestelmän todellinen vaikutus näkyy esimiesten ja alaisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, yksittäistä toimihenkilöä koskevassa päätöksenteossa. Toisaalta erilaiset suositukset toimihenkilön osallistamisesta palkkausta koskevaan päätöksentekoon kuvastavat usein yksinkertaistettua näkemystä todellisuudesta.

”Luottamushenkilö niinku on se, joka edustaa meitä siinä kehittämistyössä.” (BP05)

Palkkausjärjestelmien piiriin kuuluvien toimihenkilöiden haastatteluissa ja kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden mielestä voimakkaimmin palkkausjärjestelmän kehittämistyön käynnistymiseen vaikutti se, että työehtosopimus velvoitti uudistamaan tehtäväkohtaisen palkanosan työn vaativuuden arviointiin perustuvaksi ja suositti henkilökohtaisen palkanosan kehittämistä. Toimihenkilöiden kertomukset eri kohdeorganisaatioissa olivat hyvin samansuuntaisia ja osoittivat kyselyaineiston mukaan sen, että organisaatiot ovat lähteneet liikkeelle samoista kehittämisen lähtökohdista, vaikka tekijöiden ”merkityksellisyys” kyselyn perusteella koettiin eri erilaiseksi (Taulukko 10). Kyselyn vastaukset kohde organisaatioissa poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) toisistaan (Liite 8). Vastausten perusteella ei voi kuitenkaan päätellä, millaisen merkityksen vastaajat antoivat eri

lähtökohdille toisin sanoen miten vastaajat arvostivat esitettyjä lähtökohtia. Haastatteluissa lähtökohtien ja organisaation tavoitteiden yhteyttä käsiteltiin lähinnä siten, että viitattiin yleisiin työvoimapolitiittisiin palkkaustavoitteisiin ja siihen, että kokenut ja ammattitaitoinen henkilöstö on ”arvokkaampaa” kuin kouluttamaton.

*Taulukko 10 Tavoitteiden merkitys (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) palkkausjärjestelmän kehittämisessä kohdeorganisaatioittain luokiteltuna (***) $p < 0.001$)*

	Case A		Case B		Case C	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
Halu tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista***	3,68	37	2,53	57	3,00	8
Halu pitää hyvät toimihenkilöt talossa***	3,62	34	2,08	61	3,13	8
Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus***	3,40	35	2,27	60	3,00	8
Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus***	3,53	36	2,34	61	3,71	7
Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin	3,25	36	2,37	60	3,23	8
Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan***	3,65	37	2,45	60	3,63	8
Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin***	3,59	37	2,40	60	3,13	8

Kyselyyn vastanneiden esimiesten näkemykset ja suhtautuminen palkkausjärjestelmän kehittämisen lähtökohtiin oli alaisten näkemyksiä positiivisempia (Taulukko 11). Tilastollisesti kyselyyn vastanneiden alaisten arvot olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) alempia kuin esimiesten (Liite 8). Esimiesten myönteisempi suhtautuminen kannustaviin vaikutuksiin saattaa johtua siitä, että esimies on vastuussa työntekijän osaamisesta, vaikka kukin työntekijä on vastuussa omista tekemistään.

*Taulukko 11 Tavoitteiden merkitys (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) palkkausjärjestelmän kehittämisessä kohdeorganisaatioittain luokiteltuna henkilöstöryhmittäin (***) $p < 0.001$)*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
Halu tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista***	3,58	26	2,78	76	2,98	102
Halu pitää hyvät toimihenkilöt talossa***	3,50	26	2,39	77	2,67	103
Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus***	3,35	26	2,49	77	2,71	103
Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus***	3,84	25	2,53	79	2,85	104
Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin***	3,62	26	2,45	78	2,74	104
Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan***	3,88	26	2,66	79	2,96	105
Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin***	3,69	26	2,61	79	2,88	105

Sukupuolten välisiä arviointieroja tarkasteltaessa naiset olivat miehiä kriittisimpiä arvioidessaan organisaation tavoitteiden merkitystä palkkausjärjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa. Tilastollisesti miehet ja naiset eivät kuitenkaan

eronneet toisistaan, vaikka kyselyyn vastanneiden naisten arvot olivat alempia kuin miesten.

6.1.2 Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus

Organisaatiokeskeisessä ajattelussa palkkausta tarkastellaan laajemmin kuin yksittäisen toimihenkilön näkökulmasta. Käsitys tavoiteltavasta muutoksesta vaihtelee organisaatioittain ja ajankohdittain. Yhteiskunnassa ”hyvä” ymmärretään usein negaation kautta siten, että tavoiteltavaa on pyrkiä tasaamaan, löytää oikeudenmukaiset keinot tasata yhteistä hyvää (Ryynänen ym. 2000). Täten julkisessa keskustelussa palkkapolitiikan ja talouden suhde on korostunut. Käytettävissä olevat resurssit luovat puitteet, mutta palkkausjärjestelmään liittyvät toimintaperiaatteiden tulisi nousta organisaatiokohtaisesti pohdituista arvoista (Lahti ym. 2004). Tästä huolimatta, haastatteluaineiston mukaan vain yhden kohdeorganisaation palkkausjärjestelmän arvioitiin olevan neutraali sen suhteen, miten palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteissa otetaan huomioon syrjimättömyys ja tasa-arvon toteutuminen. Tähän perusteluina mainittiin esimerkiksi se, että kaikki tehtävät arvioidaan ryhmässä, jossa on tasapuolinen työnantajan ja toimihenkilöiden edustus.

Tämän tutkimuksen kyselyssä esitettiin palkkauksen tasa-arvoisuutta koskevia väittämiä. Väittämien tulkitsemiseksi niistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa (Liite 7), Ensimmäinen kuvaa palkkausjärjestelmän tavoitteiden tasa-arvoisuutta (SUM1) ja toinen palkkausjärjestelmään liittyvien prosessien tasa-arvoisuutta (SUM2). Summamuuttujien tarkastelu osoitti, että esimiesten ja alaisten (Taulukko 12) sekä miesten ja naisten (Taulukko 13) käsitykset palkkauksen tasa-arvoisuudesta erosivat toisistaan.. Tilastollisesti kyselyyn vastanneiden esimiesten arvot olivat tavoitteiden tasa-arvoisuuden osalta erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin alaisten (Liite 8). Vastaavaa tilastollista eroa ei ollut havaittavissa kyselyyn vastanneiden miesten ja naisten välillä palkkausjärjestelmän tavoitteiden suhteen. Palkkausjärjestelmän toimintatapojen suhteen naisten arvot olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) alempia kuin miesten (Liite 8). Kyselyyn vastanneet miehet kokivat siis, että palkkauksen toimintatavat kohtelevat naisia ja miehiä merkittävästi tasa-arvoisemmin kuin kyselyyn vastanneet naiset.

*Taulukko 12 Esimiesten ja alaisten arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) tasa-arvosta palkkausjärjestelmän tavoitteissa ja toimintatavoista (***) $p < 0.001$).*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM1 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta , tavoitteet***	3,40	26	2,55	98	2,73	124
SUM2 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta , toimintatavat	3,60	25	2,90	97	3,04	122

*Taulukko 13 Miesten ja naisten arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) tasa-arvosta palkkausjärjestelmän tavoitteissa ja toimintatavoista (***) $p < 0.001$).*

	Mies		Nainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM1 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta , tavoitteet	3,10	42	2,54	82	2,73	124
SUM2 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta , toimintatavat***	3,54	45	2,75	77	3,04	122

Palkkausjärjestelmän toimintatapojen tasa-arvoisuuden osalta merkillepantavaa oli, että kohdeorganisaatioiden vastaukset kyselyyn erosivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) toisistaan (Liite 8). Kohdeorganisaatioiden väliset erot osoittivat, että palkkausjärjestelmien koetut vaikutukset, palkkausjärjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen, voi olla yksittäisessä organisaatioissa tasa-arvoisempaa joiltain osin, kuin jossain toisessa organisaatiossa.

6.1.3 Kehittämismyönteisyys

Palkkausjärjestelmien olemuksen osittainen epämääräisyys vaikuttaa mahdollisesti sille annettuihin merkityksiin. Vaikka palkkausjärjestelmä ei käsitteenä ole yksiselitteinen, pidetään palkkausjärjestelmien kehittämistä tärkeänä ja osittain itsestäänselvyysnä yleisessä keskustelussa. Palkkausjärjestelmien kehittämisen pitäisi heijastaa organisaation arvoja ja päämääriä, vaikka käytännön tasolla tämä koettiin haasteelliseksi.

”Käytännössä se on silleen, että kun ne on tehty nämä palkkausjärjestelmän mallit työmarkkinajärjestöjen sopimuspapereissa silloin aikanaan, niin ne oli hyvä pohja silloin, niitä on yritetty muuntaa yrityksen mukaisiksi, mutta se ei täysin ole onnistunut ja palkkausjärjestelmä on edelleenkin aika yleisellä tasolla papereissa tavoitteista ja päämääristä.” (BK01)

Toimihenkilöiden antamat merkitykset palkkausjärjestelmälle määrittävät sitä, miten palkkausjärjestelmän kehittäminen ja sen tavoitteet ymmärretään. Haastatteluissa

palkkausjärjestelmien kehittämistoiminnalla katsottiin olevan suuri merkitys toiminnan tuloksellisuuteen ja organisaation menestymiseen. Henkilöstön suhtautumisen tulkitsemiseksi kyselyn väittämistä muodostettiin kolme summamuuttujaa (Liite 7). Ensimmäinen summamuuttuja kuvaa suhtautumista palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa (SUM3), toinen suhtautumista käyttöönotettaessa (SUM4) ja kolmas suhtautumista nykyisin (SUM5). Kyselytulosten perusteella palkkausjärjestelmään suhtautumisessa uudistusprosessin eri vaiheissa ei ollut havaittavissa tilastollista ero miesten ja naisten välillä (Liite 8). Tilastollisesti esimiesten arvot olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin alaisten palkkausjärjestelmää käyttöönotettaessa sekä nykyisin (Taulukko 14).

*Taulukko 14 Henkilöstön suhtautuminen (-2=hyvin kielteisesti, 2=hyvin myönteisesti) palkkausjärjestelmän uudistusprosessiin eri vaiheissa (***) $p < 0,001$.*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM3 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa	0,88	24	0,42	98	0,51	122
SUM4 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönotettaessa***	0,70	26	-0,33	101	-0,12	127
SUM5 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään nykyisin***	0,52	27	-0,46	107	-0,26	134

Merkillepantavaa on, että henkilöstön perusvire palkkausjärjestelmän muutosta kohtaan on kehitystyön alussa ollut kaikissa kohdeorganisaatioissa pääsääntöisesti neutraalia, ei ainakaan negatiivinen. Tällä hetkellä palkkausjärjestelmiin suhtautuminen on tulosten mukaan negatiivista (koko aineisto, $n=134$, ka. $-0,26$), joskin haastatteluissa toimihenkilöiden arviot palkkausjärjestelmistä vaihtelivat myönteisen neutraalista kielteiseen.

”Kyllä niin kuin pääasiassa on silti tyytyväinen tähän palkkausjärjestelmään enkä vaihtais entiseen malliin. Vaihdettaessa palkkausjärjestelmää joittenkin toimihenkilöiden palkkaa nostettiin ylemmäksi luokiteltaessa tehtäviä ja joillakin palkka ei muuttunut, vaikka tehtävä ei niin korkeelle luokituksessa mennytkään.” (BP06)

”Siinä on semmoinen hankaluus, koska sitä ei oo koskaan niin eritelty. Eli jos katsot palkkalistaa niin siinä, se on kyllä se toimihenkilön luokitus, mihin luokkaan ihminen kuuluu, millä perusteella. Sitä ei sitten oo jaoteltu sillai, että tulis huomioitua erilaisissa tehtävissä olevat toimihenkilöt, vaikka tuotekehitys ja tuotanto tehtävä saattaa sijoittuu samaan ja tää on se, mikä tuo semmosen historiallisen vinouman siihen, et ei siihen tyytyväinenkään voi olla...” (BS01)

Rohkaisevaa on kuitenkin se, että suurin osa tutkimuksessa haastatelluista koki uuden palkkausjärjestelmän vanhaa järjestelmää paremmaksi ja

oikeudenmukaisemmaksi. Kyselyaineistossa esimiehet suhtautuivat palkkausjärjestelmän kehittämiseen eri vaiheissa myönteisemmin kuin alaiset. Haastatteluissa alaiset tarkastelivat kehittämistä oman palkkauksensa näkökulmasta ja heille palkkausjärjestelmä oli ensisijaisesti vain palkan määräytymisen peruste, johon vaikutusmahdollisuudet koettiin vähäisiksi ja lähinnä välillisiksi. Lisäksi esimiehen vaikutusta lopputulokseen pidettiin merkittävänä. Alaisen vaikutusmahdollisuudet palkkauksen kehittämiseen koettiin rajallisina, mikäli esimies ei sitoudu lopputulokseen. Haastatellut esimiehet tarkastelivat palkkausjärjestelmää ja sen kehittämistä laajemmasta näkökulmasta ja suhtautuivat ehkä siksi myönteisemmin palkkausjärjestelmän kehittämiseen.

”Siis kokonaisuutena tää on hyvä, et tulee tarkasteltua koko firman hommia ja käytyyn läpi mitä tehtäviä on ja mitä tarvitaan. Arviointihommassa on erilaista tapaa käydä sitä läpi esimiehillä mut tulevaa toimintaa ajatellen niin luokittelu tehtävistä ja niiden hoitoon tarvittavasta osaamisesta varmaan toimii, kun se pidetään ajan tasalla” (AS03)

Haastatteluaineiston mukaan kehittämisen organisointi oli alaisille yksi tärkeimmistä kehittämismyönteisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat tarkastelivat palkkausjärjestelmän kehittämistoimintaa lähinnä toimitetun tiedon näkökulmasta ja tästä syystä se, mikä oli johdolle joidenkin asioiden pidempiaikaista ja tietoista pohdintaa koettiin alaisten tasolla lähinnä kehittämisen tehottomana organisointina.

6.2 Palkkauksen yhdenmukaisuuden suunnittelu ja kehittäminen

Tutkimuksen koko aineiston perusteella palkkausjärjestelmien suunnitteluun ja kehittämiseen ei liittynyt selkeästi kehittyneitä merkityssuhteita ja yksittäiset kehittämisen osatekijät jäivät irrallisiksi. Palkkausjärjestelmien kehittämisen tavoitteena voidaan pitää yhteisen ”hyvän” saavuttamista huolehtimalla työtekijöiden, miesten ja naisten, tasa-arvoisesta kohtelusta. Samapalkkaisuusperiaatteen toteutuminen määräytyy palkkausjärjestelmän ominaisuuksista ja näiden ominaisuuksien muotoutumisessa keskeisenä edellytyksenä on kehittämiseen liittyvän suunnitteluprosessin onnistuminen. Palkkausjärjestelmien kehittämisessä suunnittelukeskeisyys liittyy yhdenmukaisten toimintatapojen tavoitteluun sekä organisaatiokohtaisten palkanmääräytymisperusteiden ja tekijöiden muodostamiseen. Kehittäminen edellyttää valintojen

tekemistä, koska palkkausjärjestelmän perusteet on määriteltävä jollakin tavalla. Valintoihin liittyy palkkausjärjestelmän ”räätälöinnin” rajat, yleisten ehtojen ja organisaatiokohtaisten tarpeiden mukaisten kriteerien määrittely.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaatioissa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämisprosesseihin liittyviä näkemyksiä laajojen kysymyskokonaisuuksien avulla. Väittämien tulkitsemiseksi muodostettiin yksittäisistä kysymyksistä summamuuttujia, jotka kuvaavat kehittämisprosessin toteutusta eri näkökulmista (Liite 7). Ensimmäinen summamuuttuja kuvaa yhteistyön sujumista kehittämisprosessin toteutuksessa (SUM6), toinen yhteisten pelisääntöjen noudattamista (SUM7) ja kolmas kehitysprosessin toteutuksen hallintaa (SUM8). Summamuuttujien tarkastelu osoitti, että miesten ja naisten (Taulukko 15) sekä esimiesten ja alaisten (

Taulukko 16) näkemykset palkkausjärjestelmän kehittämisprosesseista erosivat toisistaan. Kyselyyn vastanneet antoivat heikoimmat arviot yhteistyön sujumisesta (kokoaineisto $n=130$, ka. 2.09). Pelisääntöjen noudattamisen osalta miesten arvot olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p<0,001$) korkeampia kuin naisten (Liite 8). Merkillepantavaa on, että esimiesten arvot olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p<0,001$) korkeampia kuin alaisten pelisääntöjen noudattamisen ja hallitun toteutuksen osalta (Liite 8). Kehittämisprosessin hallittua toteutusta kuvaava muuttuja sisältää asioita, jotka liittyvät prosessin suunnitelmallisuuteen, yhteistoiminnallisuuteen sekä hallittuun ja sujuvaan läpivientiin.

*Taulukko 15 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) kehittämisprosessin toteutuksesta (***) $p<0.001$).*

	Mies		Nainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM6 Yhteistyön sujuminen	2,31	48	1,96	82	2,09	130
SUM7 Pelisääntöjen noudattaminen***	3,01	31	2,20	62	2,47	93
SUM8 Hallittu toteutus	2,44	47	2,20	79	2,29	126

Taulukko 16 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) kehittämissuunnitelman toteutuksesta (***) ($p < 0.001$).

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM6 Yhteistyön sujuminen	2,54	25	1,98	105	2,09	130
SUM7 Pelisääntöjen noudattaminen***	3,26	22	2,22	71	2,47	93
SUM8 Hallittu toteutus***	2,86	23	2,16	103	2,29	126

Merkillepantavaa oli myös, että erityisesti esimiehet pitivät yhtenäisten ja sovittujen pelisääntöjen noudattamista (n=22, ka. 3,26) keskeisenä muutoksen onnistumisen edellytyksenä. Myös koko tutkimusaineiston perusteella esimiesasemassa olevat arvioivat pelisääntöjen noudattamisen kehitysprosessia toteutettaessa selvästi alaisia myönteisemmin. Esimiesten haastatteluissa kerrottiin kuitenkin myös esimerkkejä kehittämistyöhön liittyneistä ristiriidoista ja epäluottamuksesta eri henkilöstöryhmien välillä.

”Kun palkkausjärjestelmää rakennettiin, niin kaikissa yksiköissä ei varmaan samoin käyty läpi työnkuvia työryhmissä tai esimiehen ja toimihenkilön kesken ja sama sitten on kun arvioitiin, niin kaikki esimiehet eivät kyllä tehneet sitä samalla tavalla tai kaikki ei sitä tehnyt ollenkaan ja silti osaston johtajalla oli esittää lista niistä jotka saa korotuksia...” (AP05)

Palkkausjärjestelmän kehittämisen suunnitteluun liitettiin haastatteluissa kokonaisuuksia, jotka viittasivat kehittämistyössä työjaosta sopimiseen ja kehittäjien ammattitaitoon.

”Kehitysryhmässä on hyvä olla erilaisia rooleja ja mun rooli siinä niin oli luottamusmiehenä katsoa, et asiat on silloin hyvin jos ne esitykset tulee esimiehen taholta ja et hän on oman alaisensa kanssa niitä jo miettinyt keskustellut ja näin ettei mun tarte luottamusmiehenä ottaa kantaa niihin asioihin tai ettei mun tarte ite lähtee neuvottelemaan, jos ei oo oltu objektiivisia arvioinneissa.” (CK03)

Kehittämistyössä työnjaon suunnitteluun liittyi kehittämisen organisoinnin lisäksi osallistaminen työyhteisön sisällä. Haastatteluaineistossa yhdessä kohdeorganisaatioissa näkemykset kehitystyöhön osallistamisesta olivat kauttaaltaan negatiivisimpia kuin muissa kohdeorganisaatioissa johtuen kehittämiseen heijastuneista organisaatiotason erimielisyyksistä. Toimihenkilöiden työkohtaisen palkkausjärjestelmän kehittämisessä ristiriitoja ja epäluottamusta herättivät erityisesti tehtävänkuvat, joiden pohjalta tehtävät luokiteltiin. Haastatellut kertoivat olleensa

tietämättömiä siitä, mitä tai miten asiat tuli kirjoittaa ja, mitkä tekijät olisivat olleet olennaisia työn vaativuuden arvioinnin suhteen.

”Ei sillä kehitysryhmässä sillä tavalla tiennyt meidän tehtävistä ja varmaan tarkemmin tuli huomioitua just niitten tekemiset mistä oli ihmisiä mukana siinä silloin luokittelemassa näitä tehtäviä...” (BP09)

6.3 Arviointiin perustuva työtavan kehittäminen

6.3.1 Palkkausjärjestelmään liittyvä esimiestyö

Tässä tutkimuksessa kyselyllä selvitettiin näkemyksiä palkkausjärjestelmään liittyvästä esimiestyöstä useiden kysymyskokonaisuuksien osana. Tilastollisesti esimiesten arvot olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin alaisten, kun tarkastellaan väittämiä, joissa käsiteltiin näkemyksiä siitä, kuinka hyvin alaiset ymmärsivät ja olivat tietoisia pätevyytensä mittaamisesta sekä mahdollisuuksistaan vaikuttaa mittaustuloksiin (Liite 8). Tietojen viestiminen alaisille edellyttää esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta alaiset ymmärtävät pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmän sekä omat vaikutusmahdollisuutensa arviointituloksiin (Taulukko 17). Tilastollisesti miehet ja naiset eivät eronneet toisistaan, vaikka kyselyyn vastanneiden naisten arvot olivat alempia kuin miesten (Liite 8).

*Taulukko 17 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) esimiesten vuorovaikutustaidoista (***) $p < 0,001$).*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
Varmistan, että alaiseni tietävät, miten heidän pätevyyttään mitataan***	3,81	27	2,58	100	2,84	127
Varmistan, että alaiseni ymmärtävät henkilökohtaiset pätevyytensä ja mitä heidän kannattaa tehdä kehityäkseen tehtävässä***	3,67	27	2,60	106	2,82	133

Kohdeorganisaatioissa pätevyyden ja suoriutumisen arviointi toteutettiin, joko omana tilaisuutenaan esimiehen ja alaisen välillä tai arviointi suoritettiin kehityskeskustelun yhteydessä. Haastatteluisissa kerrottiin, että osalla esimiehistä oli tapana käydä pätevyydenarvioinnit erillisenä keskustelukierroksena. Haastatteluisissa arvioitiin esimiehen pystyvän näin keskittymään paremmin alaisten pätevyydenarviointiin ja arvioimaan alaisiaan tasapuolisemmin sekä vertailemaan paremmin pätevyyden

arviointituloksia alaisten kesken kuin silloin, kun pätevyyden arviointi suoritetaan kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin käsiteltäviä asioita on paljon, kuten tehtäväkuvien tarkistus. Kehityskeskustelujen käymisessä oli vaihtelevia organisaatiokohtaisia käytäntöjä, mutta pääsääntöisesti ne käydään esimiesten kanssa kerran vuodessa.

"Tässä uudessa palkkausjärjestelmässä korostuu tää arviointi tapa ja sen läpikäynti toimihenkilön kanssa. On se koettu tärkeänä, että olis ainakin yksi hetki vuodessa kun käytäs kunnolla läpi miten on mennyt, vaikka minusta niitä palautteita tulis antaa niin hyvässä kun huonossakin läpi vuoden sillon kun siihen on aihetta." (CS03)

Haastatteluissa esimiesten kerrottiin toteuttavan hyvinkin kirjavasti kehityskeskustelua sekä palkkausjärjestelmään liittyviä arvioiteja. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat siitä, annettiinko esimiehille riittävästi tietoa palkkausjärjestelmän käytännön soveltamiseen. Seuraavat haastateltavien lainaukset tuovat esille erilaisia näkemyksiä siitä, missä palkasta voidaan puhua.

"Palkka-asioita ei puhuta esimiehen kesken, käydään kehityskeskustelu ja siellä ei varsinkaan puhuta palkasta." (BP09)

"Periaatteessa pätevyys erillään kehittämiskeskustelussa, mutta esimies-alaiskeskustelu pidetään sen takia niin se on siinä samassa." (AS03)

Haastateltujen esimiesten arvion mukaan organisaatioissa ei ole järjestetty uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siihen liittyvää koulutusta toimihenkilöille. Luottamushenkilöt olivat käyneet kertomassa työsuhdeasioista, minkä yhteydessä oli käsitelty myös palkkausjärjestelmiä. Esimiehet olivat saaneet kirjalliset ohjeet kehityskeskustelujen järjestämiseen ja läpivientiin, tehtäväkuvan laadintaan sekä henkilön pätevyyden arviointiin. Tilanteen parantamiseksi useissa esimieshaastatteluissa ehdotettiin, että palkkausjärjestelmään liittyviä asioita tulisi käsitellä esimiesten keskinäisissä tapaamisissa.

Tehtävien ja niissä suoriutumisen arvioinnin yleistyminen on lisännyt merkittävästi esimiestyön määrää ja vaatimuksia. Vaikka arvioinnin keskeisenä tavoitteena on palkkauksen oikeudenmukaisuuden lisääminen, se voi lisätä myös tahatonta tai tahallista epäoikeudenmukaisuutta. Arvioinnin toteuttajilla onkin entistä enemmän paitsi valtaa, myös vastuuta tasapuolisuuden toteutumisesta palkkauksessa.

(Vartiainen 1997.) Arviointijärjestelmän tulisi tukea ja kannustaa muun henkilöstön ohella esimiestä paneutumaan arviointien tekemiseen huolella ja toteuttamaan niitä tarkoituksenmukaisesti pyrkien välttämään subjektiivisten mielikuvien ja ennakkoletusten vaikutusta. (Lahti ym. 2004.)

6.3.2 Arviointiin perustuvat palkanosat

Haastateltavat arvioivat, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä vähentää palkkausjärjestelmän väärinkäytön mahdollisuuksia, joskaan ei täysin poista niitä. Haastatteluissa ei tullut esille, että olisi koettu työn vaativuuden arvioitsijoiden käyttävän työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista pitävät. Haastateltavat suhtautuivat epäilevästi eri osastojen ja yksiköiden yhdenmukaiseen kohteluun tehtäväkohtaisen palkanosan osalta. Kriittisiä oltiin myös kehitysryhmän tehtävien tuntemusta kohtaan, epäiltiin toisten tehtävien paremman tuntemuksen näkyvän arviointituloksissa.

”Ei niillä siinä kehitysryhmässä oo tieto konttoripuolen töiden sisällöstä ja vaativuudesta, kun työt on ihan erilaisia kun tuotannossa.” (BP03)

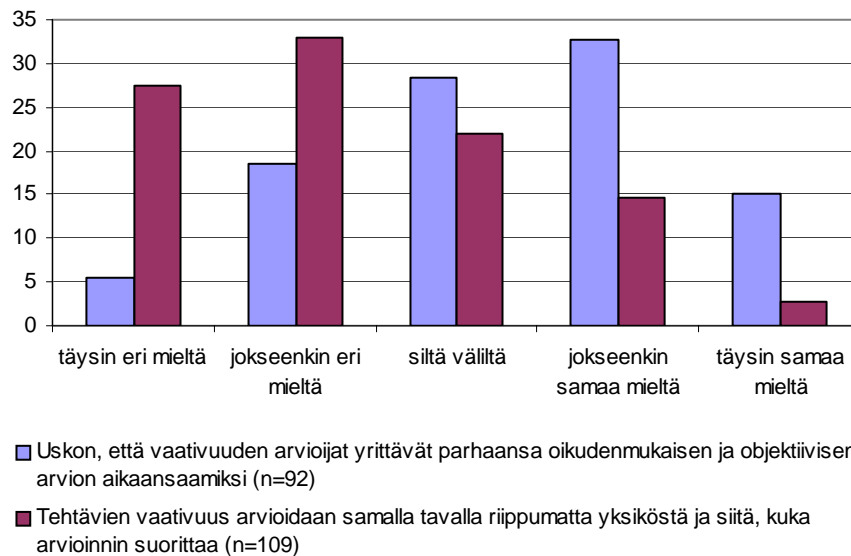
Kyselyssä esitetyistä työn vaativuuden arviointia käsittelevistä kysymyksistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat työn vaativuuden arviointijärjestelmän väärinkäyttöä ja työn vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuutta (Liite 7). Työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän väärinkäytöllä (SUM9) tarkoitetaan sitä, ettei työn vaativuuden arviointijärjestelmää käytetä toimihenkilöiden rankaisemiseen tai uhkailemiseen. Arvioinnin oikeudenmukaisuus (SUM10) kuvaa arviointijärjestelmän ja -tapojen ”reiluutta” sekä sitä, että arviointi suoritetaan johdonmukaisesti samalla tavalla. Kyselytulosten perusteella työn vaativuuden arviointijärjestelmän väärinkäyttöä ja vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa ei ollut havaittavissa tilastollista eroa miesten ja naisten välillä (Liite 8). Tilastollisesti tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin väärinkäytön osalta alaisten arvioit olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin esimiesten (Taulukko 18). Kyselyn tulos on kiinnostava, sillä haastatteluissa ei mainittu palkkausjärjestelmään liittyvistä naisista tai miehistä syrjivistä toimintatavoista.

Taulukko 18 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimielä) tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamisesta (***) $p < 0.001$).

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM9 Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnissa***	1,97	27	2,67	107	2,53	134
SUM10 Tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	3,24	27	2,62	109	2,74	136

Arvioinnin oikeudenmukaisuutta kuvaavat kysymykset sisälsivät hajontaa (Kuva 6). Kyselyaineiston mukaan vastaajat kuitenkin uskoivat, että työn vaativuuden arvioijat yrittivät parhaansa oikeudenmukaisen ja luotettavan arvion aikaansaamiseksi. Kyselyyn vastanneet eivät uskoneet, että työn vaativuus arvioidaan samalla tavalla riippumatta osastosta ja siitä, ketkä arvioinnin suorittavat.

Kuva 6 Arvioinnin oikeuden mukaisuuteen liittyvien kyselyvastausten (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimielä) jakautuminen (%).



Haastatteluissa tuli esiin, että organisaatioissa eri osastojen toimintatapojen yhdenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen ei kehitysprojektin aikana kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

”Mikä on vaativaa ja tärkeitä vaihtelee varmasti eri osastojen välillä eli yhteinen asteikko ja arvotus vaativuudesta firmassa puuttuu. Toisilta esimiehiltä on helpompi saada pisteitä kun toisilta ja eri osastojen välillä on eroja töiden vaativuuksissa ja henkilökohtaisessa pätevyyydessä tehtävän hoitoon.” (AS03)

Kyselyaineiston perusteella alaiset uskoivat, että nykyinen palkkausjärjestelmä oli vähentänyt esimiesten mahdollisuuksia käyttää henkilökohtaista palkanosaa halutessaan väärin, esimerkiksi palkitsemaan suosikkejaan tai rankaisemaan henkilöitä, joista eivät pidä. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointia käsittelevistä kysymyksistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa (Liite 7). Ensimmäinen kuvaa henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän väärinkäyttöä (SUM11) ja henkilön pätevyyden arvioinnin oikeudenmukaisuutta (SUM12). Tilastollisesti miehet ja naiset eivät eronneet toisistaan, vaikka kyselyyn vastanneiden naisten arvot olivat alempia kuin miesten (Liite 8). Esimiesten arvot olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin alaisten arvioitaessa arvioinnin oikeudenmukaisuutta (Taulukko 19).

*Taulukko 19 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) henkilökohtaisesta palkanosasta (***) $p < 0,001$.*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM11 Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa	1,62	26	2,27	102	2,14	128
SUM12 Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus***	3,56	27	2,70	104	2,87	131

Haastatteluissa tuli esiin epäilyjä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin todellisesta merkityksestä. Haastateltavat epäilivät ”pärstäkertoimen” vaikuttavan henkilökohtaiseen palkanosaan eli esimiehen suosimien henkilöiden pärjäävän paremmin pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa ja heidän saavan näin suurempia henkilökohtaisen palkanosan osuuksia. Haastatteluissa ei esitetty näkemyksiä, joissa sukupuolen olisi arvioitu vääristävän suoriutumisen arviointia. Todennäköisimpinä arviointitulosten ”vinouttajina” pidettiin arvioitavan henkilön persoonaa ja työhistoriaa.

6.4 Tiedonkulku palkkausjärjestelmiä koskevissa asioissa

Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat heikentävät toiminnan yhdenmukaisuuden saavuttamista. Yhdenmukaisuuden ja vaihtelun vähäisyyden tavoittelu liittyvät myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden tasa-arvotavoitteiden saavuttamiseen. Kyselytulosten perusteella tiedonkulkuun liittyvät ongelmat vaikuttivat palkkausjärjestelmän tasapuoliseen soveltamiseen. Toimihenkilön käsitystä siitä, mitä

hänen pitää tehdä saadakseen palkankorotuksen ja, miten hän voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen analysoitiin kolmen summamuuttujan avulla (Liite 7). Ensimmäinen summamuuttuja kuvaa palkkausjärjestelmän yleistä tuntemusta (SUM13), toinen vastaajan omien palkkausperusteiden tuntemusta (SUM14) ja kolmas palkankorotusmekanismien tuntemusta (SUM15). Kyselyyn vastanneet kokivat parhaiten olevansa selvillä omista palkkausperusteistaan (koko aineisto n=135 ka. 3,17). Aineiston tarkastelu osoitti kuitenkin, että kyselyyn vastanneiden tietoisuus ja käsitykset palkankorotusmekanismeista erosivat toisistaan (Liite 8). Tilastollisesti esimiesten arvot olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin alaisten arvioitaessa yleistä palkkausjärjestelmän ja palkkausmenetelmien tuntemusta (Taulukko 20). Yleistä palkkausjärjestelmän ja palkkausmenetelmien tuntemusta kuvaavat miesten arvot olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) korkeampia kuin naisten (Taulukko 21). Merkillepantavaa oli kuitenkin se, että omien palkkausperusteiden osalta vastaajat eri tarkasteluryhmissä eivät tilastollisesti eronneet toisistaan.

*Taulukko 20 Arviot (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) henkilöstön palkkausjärjestelmän tavoitteiden ja perusteiden tuntemuksesta (** $p < 0,001$).*

	Esimies		Alainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM13 Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus***	3,63	27	2,93	110	3,07	137
SUM14 Omien palkkausperusteiden tuntemus	3,69	27	3,04	108	3,17	135
SUM15 Palkankorotusmekanismien tuntemus***	3,19	27	2,27	109	2,45	136

*Taulukko 21 Arviot henkilöstön (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) palkkausjärjestelmän tavoitteiden ja perusteiden tuntemuksesta (** $p < 0,001$).*

	Mies		Nainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM13 Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus***	3,36	48	2,91	89	3,07	137
SUM14 Omien palkkausperusteiden tuntemus	3,50	48	2,98	87	3,17	135
SUM15 Palkankorotusmekanismien tuntemus***	2,92	48	2,20	88	2,45	136

Kyselyn tulosten perusteella omat palkkausperusteet ja palkkausjärjestelmän yleiset tavoitteet tunnettiin kohtalaisesti. Silti kaikille haastatelluille ei ollut selvää, miten tehtävien vaativuuden muuttuminen tai oma pätevyys ja tehtävässä suoriutuminen vaikuttavat palkkaan. Haastatteluissa kuvattiin myös kirjavasti työn vaativuuden arviointitapaa, eri toimijoiden rooleja ja omia vaikutuskanavia.

Palkkausjärjestelmään ja erityisesti henkilön pätevyyden arviointiin liittyvät toimintatavat olivat monille haastatelluille hämärän peitossa. Vallitsevana uskomuksena haastatteluissa pidettiin sitä, että työn vaativuuden osalta muutokset vaativuusluokissa olivat hyvin hankalia ja aikaa vieviä prosesseja.

”...on annettu ymmärtää, et on tosi vaikeeta saada vaativuusluokkaa korotettua.” (AP05)

Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien näkemyksiä tiedotuksesta ja koulutuksesta liittyen palkkausjärjestelmän kehittämisprosesseihin kysymyskokonaisuuksien avulla. Väittämien tulkitsemiseksi muodostettiin kaksi summamuuttujia (Liite 7). Ensimmäinen summamuuttuja kuvaa vastaajan näkemyksiä tiedotuksen riittävydestä (SUM16) ja toinen näkemyksiä palkkausjärjestelmään liittyvän koulutuksen riittävydestä (SUM17). Kyselyyn vastanneet suhtautuivat kriittisesti palkkausjärjestelmästä annetun tiedottamisen ja koulutuksen riittävyteen (Taulukko 22). Tilastollisesti naisten arvot olivat erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) alempia kuin miesten arvioitaessa koulutuksen riittävyttä (Liite 8).

*Taulukko 22 Arvioita (5=Täysin samaa mieltä, 1=Täysin erimieltä) palkkausjärjestelmään liittyvästä tiedonkulusta (***) $p < 0,001$.*

	Mies		Nainen		Total	
	Ka.	N	Ka.	N	Ka.	N
SUM16 Sain itse riittävästi tiedotusta palkkausjärjestelmästä	2,88	47	2,24	79	2,48	126
SUM17 Sain itse riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmästä***	2,82	47	2,01	81	2,30	128

Haastatteluissa kerrottiin, että kehittämistyön yhteydessä oli ollut tiedotustilaisuuksia, joista osa haastatelluista totesi, että koko toimihenkilöryhmän tiedotustilaisuuksien lisäksi olisi ollut hyvä järjestää pienempiä keskustelutilaisuuksia, joissa toimihenkilöt olisivat voineet esittää kysymyksiä, ihmetyksiä ja kommentoida tehtäväkuvaansa, johon vaativuusluokitus perustuu.

6.5 Yhteenveto: henkilöstön arviot kehittämisprojektista

Kohdeorganisaatioita ajatellen palkkausjärjestelmän käyttöönotto tapahtui nopeasti ja vähäisellä koulutuksella, mikä aiheutti vastustusta niin esimiehissä kuin alaisissa. Organisaation henkilöstön oli epäluuloinen kehitysvaiheessa tehtyjen arviointikäytäntöjen tasapuolisesta kohtelusta paitsi yksilöiden välillä myös yksiköiden välillä. Palkkausjärjestelmän muutosprosessi sai kehittäjiä yllättäneen

varsin negatiivisen vastaanoton. Palkkausjärjestelmän kehitysprojektilla oli vaikutuksia koko organisaatioon suunniteltua enemmän, kun henkilöstön odotukset eivät täyttyneet ja negatiiviset tuntemukset sekä tiedon puute kasaantuivat. Muutoksen vastustusta organisaatioissa lisäsi vielä yhteisen ymmärryksen puuttuminen siitä, mitä muutoksella tavoiteltiin. Esimiehet kokivat muutoksen lisänneen esimiestyötä, sillä arviointiin perustuvassa palkkausjärjestelmässä esimiehellä on merkittävä rooli arvioitsijana. Toimihenkilöille palkkausjärjestelmän muutos merkitsi odotuksia paremmasta palkasta ja epätietoisuutta siitä, mitä muutos käytännössä tarkoitti. Toimihenkilöille oli epäselvää se, mistä palkka uudistuksen jälkeen muodostui ja minkälainen vaikutus uudistuksen jälkeen esimiehellä oli alaistensa palkkaan.

Palkkausjärjestelmän kehittämällä koettiin kuitenkin olleen myönteisiä vaikutuksia palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen. Uuden palkkausjärjestelmän koettiin vähentäneen ristiriitoja toimihenkilöiden välillä. Haastatteluissa tuotiin esille myös edellä mainittujen tekijöiden toteutumista estäviä seikkoja, kuten arviointikäytäntöjen ja painotusten vaikutukset palkkaan tai epäselvyys arviointitulosten yhteydestä henkilökohtaisiin palkankorotuksiin. Kaiken kaikkiaan henkilökohtaisen palkanosan toimivuuteen suhtauduttiin varsin kriittisesti. Kyselyaineiston valossa miehet kokivat arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän vaikutukset myönteisemmiksi kuin naiset. Henkilökohtaisen palkanosaa tavoitteena oli porrastaa toimihenkilöiden henkilökohtaisia palkanosia ja kannustaa heitä hyviin työsuorituksiin sekä itsensä kehittämiseen. Henkilöstö koki vaikutusmahdollisuudet omaan palkkaansa kuitenkin vähäisiksi ja palkkausjärjestelmän kankeaksi sekä läpinäkymättömäksi.

7 Kehittämiseen osallistuneiden kokemuksia kehitysprojektin toteutuksesta

Tässä luvussa käsitellään kohdeorganisaatioissa kehittämisprojektin toimintaan osallistuneiden henkilöiden kokemuksia projektin aikana tehdyistä ratkaisuista. Toisin sanoen hallinto- ja henkilöstöjohtajat, kehityspäälliköt, toimihenkilöiden esimiehet kehitettävän intervention soveltajina ja luottamushenkilöt henkilöstön edustajina arvioivat, missä asioissa kehitysprojektin toteutus onnistui ja missä asioissa epäonnistuttiin. Kehittämiseen osallistuneiden kokemukset jakaantuvat kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa kehittämiseen osallistuneet henkilöt arvioivat prosessia, jonka kautta kehitysprojekti käynnistettiin. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa pohditaan johdon ja organisaation sitoutumista kehitysprojektiin.

7.1 Kehittämisen suunnittelu

7.1.1 Kehitysprojektiryhmä

Kehitysryhmän organisoinnissa määritellään ensin, mihin muutos kohdistuu. Jäsenten valinta ryhmään on olennainen tehtävä. Kehitysryhmässä tulisi olla muutoksen kohteen avainhenkilöt. (Simons ja Hyötyläinen 1999, 143–144.) Lanningin ym. (1999) mukaan kehitysryhmään pyritään saamaan henkilöitä, joilla on aktiivista kiinnostusta työn kehittämiseen, kyky kriittisesti tarkastella nykytoimintaa sekä arkisia käytänteitä ja, jotka pystyvät luomaan uutta ja varmistamaan, että muutos tapahtuu suunnitelmien mukaan. Palkkausjärjestelmäuudistuksessa työehtosopimus määrittää kehitysryhmän kokoonpanoa, jossa kehitysryhmään edellytetään kuuluvan niin luottamushenkilöitä kuin organisaation edustajia. Kun ryhmä koostuu luottamustoimien haltijoista ja organisaation edustajista, joilla on kehitysvastuu organisaatiossa, voidaan olettaa, että ryhmään osallistuvat tiedostavat muutoksen tarpeen ja näkevät sen mahdollisuuden. Kokemus, osaaminen ja työkavereiden luottamus ovat tärkeitä kriteerejä ryhmän jäseniä valittaessa. (Simons ja Hyötyläinen 1999, 143–144; Virkkunen ym. 1999, 13, 21; ks. myös Mumford 2001.) Luottamustoimissa täyttyy ainakin jälkimmäinen kriteeri ja

kohdeorganisaatioissa kehitysprojektiryhmissä organisaation kehittämistä aiempaa kokemusta oli lähinnä organisaation edustajilla, laadun- tai toiminnanohjauksen osalta.

Tutkimuskohteina olleissa organisaatioissa tarkemmat henkilöratkaisut lähinnä organisaation edustajien suhteen palkkausjärjestelmän kehitysprojektiryhmään osallistuvien osalta jäi pääosin kehitysryhmän vetäjän vastuulle. Organisaatioiden yksiköillä ei kohdeorganisaatioissa ollut päätösvaltaa kehittämistyössä, josta johtuen eri osastojen koettiin haastateltavien mukaan saaneen erilaista kohtelua tehtävien luokittelussa kehitysryhmässä. Kehitysryhmän kokoonpanoa pohdittiin myös haastatteluissa, olisiko mukana pitänyt olla eri yksiköiden edustajia tai jopa eri tehtävien edustajia.

”On väärin lähteä luokittelemaan ihmisiä, ilman esimiehien mukanaoloa. Jos esimies ei tunne alaitensa osaamistasoa, ei sitä mikään demokraattinen elin voi tuntea. Lopputulos oli omituinen ja vääristävä.” (AS09)

”...eihän me muutettu kehitysryhmää mihinkään, et kyl siit keskusteltiin et pitääkö se rakenne muuttaa et tuleeks siihen lisää vai lähteeks meist joku pois et otetaan joku vanha STL:läinen tai miten sit tehdään ja... Se on sit jäänyt tämmöseks samanlaiseks kuitenkin, todettiin et me voidaan sit aina haastatella sitte et sit se... Et se sit jäi vaan tämmöseks.” (BK06)

Jälkimäinen haastattelulainaus kuvaa tuntemuksia ajalta, jolloin toimihenkilöliitot yhdistyivät³⁰ ja organisaatioissa tehtiin ratkaisuja toimihenkilöiden edustajien, luottamushenkilöiden suhteen. Palkkausjärjestelmän kehittämistyön osalta toimihenkilöliittojen yhdistymisen myötä, ratkaistavana olivat myös palkkausjärjestelmiä kehittävien sekä ylläpitävien ryhmien kohtalot. Kahdessa kohdeorganisaatiossa palkkausjärjestelmää kehittävä ryhmä jatkui teknisten toimihenkilöiden kehitysryhmä ja yhdessä organisaatiossa kehitysryhmät yhdistettiin yhdeksi palkkausjärjestelmää kehittäväksi ja ylläpitäväksi ryhmäksi.

³⁰ Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry ovat vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry.

7.1.2 Kehitysprojektista sopiminen

Projektista sopimista on käsitelty vähän suomalaisissa tutkimusraporteissa, mikä jossain määrin yllättää, sillä ”sopimus” ratkaisee pitkälti kehittämisen puitteet. Tässä suhteessa Kuulan (1994) ja Kevätsalon (1991) artikkelit kunta-alan kehitysprojektien käynnistymisvaiheen neuvotteluista ovat poikkeuksellisia. Kuulan (1994) mukaan vaikeudet kehitysprojektista sopimiseen liittyvät organisaatioissa vallitsevien valtarakenteiden hahmottamiseen, projektin tavoitteiden asettamiseen, kehittämisen kohteiden valintaan ja kehittämisinvestointeihin. Myös organisaatioiden tulevien toimintaedellytysten ennakkoinnissa oli ollut vaikeuksia, mikä pahimmillaan saattaa johtaa siihen, että kehitystyölle ei enää toiminnan alkaessa ole taloudellisia edellytyksiä. (Kuula 1994.) Samanlaisiin vaikeuksiin törmäsin palkkausjärjestelmän kehittämisprojekteja tutkiessani.

Organisaatioiden tulevien toimintaedellytysten ennakkoinnissa oli ollut vaikeuksia. Seuraavissa lainauksissa tuodaan esille taloudellista epävarmuutta, jonka uskotaan vaikuttavan kehitystyöhön, niin henkilöstön kuin organisaationkin taholta.

”... nyt olemme sellaisessa harvinaisessa tilanteessa, kun meillä, mikä on itsestäänselvyys, käytämme slangilla sanaa palkkapetiin – periaatteella, täältä saan riittävän toimeentulon. Tänään menee hyvin. Joku on 100% varma, että vuonna 2005 menee hyvin. Mutta mitä tapahtuu vuonna 2007, sitä ei kukaan tiedä. Ei kukaan tiedä. Tässä on erittäin kova kilpailu tässä alalla ja meidän on vastattava haasteisiin ja me ei voida mennä siihen leikkiin mukaan, että maksetaan palkkapetiin, vaan tehtävältähän odotetaan yrityksen sisällä ne kliseet, mitä tarvitaan: jousto, näkemykset ja yhtiön tuloksen tekeminen.” (AK01)

”... tähän on ollut kaupan jo nii ihan varmaks ei voida sanoo miten kehittämistoimet etenee jos meidät ostetaan...” (BK01)

7.1.3 Kehitysprojektin tavoitteet

Kehitysprojektin tavoitteet ja tarkoitus eivät olleet kehittämistyön käynnistyessä selvillä edes kaikille kehitysprojektin ohjausryhmän jäsenille. Haastattelussa kehittäjät kuvasivat työmarkkinajärjestöjen tavoitteita, kun yhteinen palkkausjärjestelmä oli laadittu ja ohjeistettu. Kehittäjät myös luettelivat yleisiä

organisaation tavoitteita, mutta palkkausjärjestelmää kehittävän kehitysprojektin tavoitteet jäivät vähäisimpään osaan ja saivat usein seuraavan maininnan.

”Meidän piti selvittää mitä nää tarkoittaa nää taulukon kohdat ja saada se tänne meille sopimaan....” (BK06)

Haastatteluissa organisaation edustajat kuvasivat, kuinka kehitysprojektin tavoitteet hahmottuivat heille vasta pikku hiljaa prosessin edetessä. Tilannetta ei kuitenkaan arvosteltu kehitysprojektin puutteena, vaan epävarmuuden katsottiin kuuluvan kehitysprojektin luonteeseen. Yhdessä kohdeorganisaatioista oli henkilöstöjohtajan näkemys henkilöstöasioihin se, että työ luistaa näiden asioiden kohdalla paremmin, kun ei pidetä kirjaa ja laadita suunnitelmia, vaan edetään vapaasti keskustellen. Oli myös kehittäjiä, joiden mukaan uuden kehitysprojektin alkaessa kuuluu aina aikaa ennen kuin tavoitteet ja toimintatavat selkiytyvät. Seuraavassa lainauksessa organisaation edustaja kuvaa sitä, kuinka kehitysprojektin alkaessa kului aikaa ennen kuin tavoitteet ja toimintatavat selkiytyivät.

”Tuntu siltä, ettei oikein tiennyt, mitä siltä odotettiin. Kyllä se niinku enemmän sitä oli, että katsoi, mitä siitä oikein tulee.” (BK04)

”Tuntui siltä, että oli määrätty ajatukset siitä, miten kehitystä lähdetään viemään. ... mukana olleiden tavoitteet siinä sitten kehittämistyön aikana tuli kyllä esille. Kyllä se painopiste oli aina selville eri osapuolilta. Uuden projektin tullessa aina ensin ihmetellään, että mitä nyt tulis tehdä ja miten...” (CK01)

Vastakkaisiakin mielipiteitä ilmeni muutamissa haastatteluissa, joissa henkilöstön edustajien roolissa olleet luottamushenkilöt kokivat työmarkkinajärjestöjen palkkausjärjestelmän muutostavoitteet keskeisiksi tavoitteiksi, jotka eivät kuitenkaan olleet organisaation kehitysprojektin tavoitteita. Seuraavassa lainauksessa luottamushenkilö, kertoo näkemyksensä muutostavoitteista.

”... jotta me saadaan kilpailukykyinen palkkausjärjestelmä rakennettua, silloinhan täytyy romuttaa vanha ajattelutapa vanhasta siirtyä nykyiseen liiton rakentamaan palkkausjärjestelmään ja liiton edustajien kanssa täällä käydyissä neuvotteluissa saimme selvän suuntaviivan, että me voimme rakentaa, työehtosopimusta ja palkkausjärjestelmää hyväksikäyttäen oman palkkausjärjestelmän, jota saamme oikeudenmukaisen palkkauksen ja tulevaisuuden palkkauksen.” (AK04)

7.1.4 Kehittämiskohteen valinta

Kehittämisen kohteen valinnasta ei kehittämisprojektin ohjausryhmässä toimineiden organisaation edustajien arvion mukaan voida puhua, sillä palkkausjärjestelmät työn vaatavuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin osalta tulivat työmarkkinajärjestöjen sopimuksista. Palkkausjärjestelmän kehittämisessä mukana olleiden henkilöstön edustajien arvion mukaan henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa organisaatioilla oli mahdollisuus hyvinkin vapaaseen arviointijärjestelmän kehittämiseen.

” Et siin on semmonen minimi, pakollinen se kolme prosenttia mitä suurin piirtein kaikki saa. Me oltiin sitä mieltä, että et mejän mielest meil oli jo niinku paperilla mimmottis me ollaan sovittu se ja siel oli laitettu määrätyt, annettiin niinku pisteitä tietysti taas kerran ja sitte ne muutettiin suoraan niinku prosenteiks ja mun mielestä se oli niinku ihan paikallisesti sitte sovittu, että joo tää on näin. Ja sit yks kaks tulikin tämmönen korjauskerroin tänne ja se tiputti ne kaikki prosentit sinne alarajoille.”
(BK07)

Kehitysprojektia pohdittiin kehittämisessä mukana olleiden toimesta prosessinäkökulmasta. Mietittiin, olisiko kehittäminen pitänyt aloittaa organisaation palkkauksen kokonaisuudesta huomioiden kaikki henkilöstöryhmät ja toimihenkilöiden kohdalla kaikki palkanosat eikä kehittää projekteina yksittäisiä osia, ensin työkohtaista sitten henkilökohtaista arviointijärjestelmää. Seuraavassa lainauksessa kehittämistyössä mukana ollut henkilö tuo esille yhden palkanosan riippuvuuden palkkauksen kokonaisuudesta ja aiemmista kehitysvaiheista.

“ Kokonaisuudessa on jossain määrin ongelmia, kun tää palkan muodostus on kolmiportainen, ensin on toimen-, sitten henkilön- ja sitten tavoitepalkkauksen mukaiset osiot tässä. Mun näkökulmasta palkkaukseen liittyy kaksi ongelmaa. Toinen on se, että näitä osia kehitetään irrallisina toisistaan ja yrityksen tavoitteista. Toinen ongelma on se, että välillä on vaikea keksiä tavoitteita ja pitää erillään etenkin henkilökohtainen ja tää yritysکوhtainen palkanosa tavoitteiltaan ja mittareiltaan.” (AS08)

Kehittämisessä mukana olleet henkilöt arvioivat myös arviointimenetelmiä, jotka kehittämiskohteiksi valittiin, erityisesti pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin. Useimmat pohtivat arviointimenetelmän valintaa käytettävyyden ja toimivuuden näkökulmasta. Mietittiin, olisiko kehittämiseen liitettävä myös organisaation

toimintatavat ja esimiestyö, kun arviointimenetelmässä painottuu erityisesti lähiesimiehen rooli arvioinnin suorittajana.

”... otetaan vaikka tämä pätevyysosio, jossa esimies arvioi ja sitten ollaan sovittu tää keskustelu .. sitten käydään yhdessä läpi tää arviointia ja keskustellaan se läpi. Se on ollut kyllä ihan hedelmällinen siltä osin kun näin tapahtuu. Ongelmana tässä on ollut kirjavat käytännöt arvioinneissa eri esimiesten ja eri yksiköiden välillä. Sitten se toinen ongelma on ollut, että monena vuonna ei ole sitten ollut mitään jaettavaa yhtiöllä .. se on ollut ... esimiehen on turhauttavaa käydä niitä keskusteluita ja todeta että pätevyys on noussu kun yhtiöllä ei ole sitten mitään palkankorotusta jaettavana. Tän vuoden alussa oli, että jotenkin se pitäis aina saada varmistettua että sitä rahalla motivointiä olis... antaa myös.” (CS02)

Edellä esitetty lainaus nostaa esille kysymyksen siitä, pitäisikö kehittäminen tapahtua ”kertarysäyksellä”, jolloin kyseenalaistettaisiin laajasti organisaation palkkarakenne ja palkkausjärjestelmään liittyvät toimintatavat. Toimintaprosessien kehittämisen tärkeys on noussut 1990-luvun myötä esille ja sen myötä on kyseenalaistettu organisaation toimintatapoja. Siinä missä jatkuvassa parantamisessa keskitytään yksittäisen toimintaan ja sen asteittaiseen kehittämiseen, pohditaan toimintaprosessien radikaalissa uudelleen suunnittelussa niiden olemassaolon tarpeellisuutta. (Hammer ja Staton 1995.) Kokemukset toimintaprosessin radikaalista uudistamisesta ovat olleet suhteellisen ristiriitaisia (Davenport ja Stoddard 1994; Salminen 2000). Davenport ja Stoddard (1994) ovat kyseenalaistaneet ”kertarysäyksellä” tehtävästä muutoksesta saatavat hyödyt, sillä henkilöstön osaaminen ei uudistu hetkessä, vaikka toimintaohjeet tai tekniset ratkaisut muuttuisivatkin nopeasti. Organisaatioiden edustajien arvio kehittämistoiminnan vaihteellisuudesta ja eri osien irrallisesta kehittämisestä perustellaan kustannustekijöillä, palkkoihin varatulla rahamäärällä sekä sillä, että kysymyksessä on työehtosopimussidonnainen asia.

”Nää hyppäykset on tässä vaativuusluokituksessa kaikkein suurin juttu et sit se on rahassa melkein... se on aika iso hyppäys ja siit on ollutkin keskustelua et voisko täs olla esimerkiks väliporras et voisko se olla keskiarvo pisteissä ja keskiarvo rahassa mut et se tarkoittais sitten paikallissopimusta ja, kun me ollaan osa konsernia niin me ei voida sitä omin lupinemme tehdä et mitä mieltä sitten konserni on siitä, et hyväksyyks he et me tehdään tää yhtiön paikallinen sopimus.” (BK04)

”vaativuuden arviointi oli liittojen, työntekijä- ja työnantajaliittojen sopimus ja sinänsä siihen oli pakko lähteä. Ei sitä varmaan vapaasti olisi lähdetty tekemään arviointijärjestelmään perustuvaa palkkausta.” (AK01)

”Nyt kahtena viime vuonna on ollut, että työehtosopimuksessa on ollut klausuuli, että pätevyyslisää on maksettavat tämän ja tämän verran palkasta ja tästä syystä on ollut tarvetta laatia malli.” (BK02)

7.2 Kehittämisen tuki

7.2.1 Johdon tuki kehitystyölle

Muutosprosessin toteuttamisessa organisaation johdon tuki on ehdottoman tärkeä ja sen vuoksi on yleensä luontevaa, että johdon henkilöitä osallistuu kehitysryhmään (Simons ja Hyötyläinen 1999, 141–148). Johdon edustajista muodostunut kehitysprojektin ohjausryhmä seurasi kehitystyötä ja teki hyväksymispäätökset kehitysryhmän työn tuloksista. Johdon edustaja oli kohdeorganisaatioissa myös mukana kehitysryhmissä ryhmän vetäjänä. Johdon edustus kehitysryhmässä toimi tiedonkulkukanavana organisaation johtoryhmän ja palkkausjärjestelmien kehitysryhmän välille. Haastatteluissa kerrottiin tiedonkulun sekä päätöksenteon helpottuvan, kun kehitysprojektiryhmässä on johdon edustaja.

”Meikäläinen vastaan niin kuin koko henkilöstöhallinnosta, eli mä olin vetämässä sitä projektia. Vastaan palkkausjärjestelmien ylläpidosta ja niiden kehittamisestä. Mulla on monelta osin sellainen konsultoiva rooli, mut kehitysvaiheessa se oli meikäläisen vastuulla tuo palkkausjärjestelmän rakentaminen. Allekirjoittanut ja luottamushenkilö ja sitte muut kehitysryhmässä olleet teki kehitystyön ja asiat esittelin aina aika ajoin kun kerrottavaa oli johtoryhmässä. Kun toi kehittämistä tulee meikäläisen vastuualueelta niin päätöksenteko helpottuu, kun tietää mitä voi tehdä. Päätökset palkkamutoksista teki toimitusjohtaja viimekädessä.” (AK01)

Päinvastaisiakin kokemuksia esitettiin, jolloin koettiin johdon edustajan varmistavan, että kehitysryhmän työ tapahtuu annettujen ehtojen mukaisesti ja toimitaan ilman suurta julkisuutta organisaatiossa.

”... vois ajatella, et johdon henkilön tehtävänä on niinku valvoa, et meil tehdään palkkausjärjestelmän kehitystyötä niin kun on sovittu työmarkkinoiden ja konsernin johdon tahoilla. Et me kehitetään tätä palkkausjärjestelmää ja kieltämättä prosessikin on kokenu muutoksia. Kehitysprojektin vetäjä ainaki meillä vastaa itse kehittamisestä ja on mukana johtotasolla, jossa

käytetään kehitysryhmän ehdotukset muutoksista ja saadaan niihin hyväksyntä tai bumerangi...”
(AK02)

Haastatteluissa myös organisaatioiden johto arvioi johdon tuen merkitystä. Johdon tukeen viitataan lähes aina kehittämisprojektien onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeänä tekijänä. Lahtonen (1996) totesi tutkiessaan metalliteollisuuden työpaikkojen kehittämistä, että kehittämistä tukeneet ja vaikeuttaneet tekijät liittyivät suurelta osin organisaatiossa harjoitettuun johtamistapaan. Hän ei kuitenkaan määrittele tai kuvaa kehittämisen kannalta hyvää tai huonoa johtamistapaa (Lahtonen 1996). Tässä tutkimuksessa yhden organisaation toimitusjohtaja kertoi toimivansa palkkausjärjestelmän kehittämistyössä konsernin ja organisaation yhtenäisen linjan varmistajana ja keskustelleensa kehittämistyön suunnitelmista kehittämisprojektin vetäjän kanssa. Toisessa organisaatiossa talousjohtajan mukaan olisi ollut tärkeää saada enemmän vuoropuhelua johdon ja kehitysprojektin välille ja, että kehitysprojektin etenemisen kannalta johdon tuen painoarvon olisi ilmeisesti pitänyt olla suurempi. Yhdessä organisaatiossa tuotantojohtaja taas koki palkkausasioiden kehittämisen kuuluvan yhdelle johtajista eikä kokenut tarvetta puuttua palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön. Saman organisaation hallintojohtajan mukaan kaikilla johtoryhmän jäsenille kerrottiin kehittämistyöstä kehittämistyön edetessä, mutta kehittämisen kohde oli tuntematon valtaosalle johtajista ja näin kehittämistyökin jäi vähäisemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen haastatteluissa johdon tuki liitettiin johdon näkyvään osallistumiseen kehitysprojektiin, minkä lisäksi kritiikki projektin niukkoja resursseja kohtaan heijasti tyytymättömyyttä organisaation johtoon kehittämisen mahdollistajana.

”... ku me päästää johonki sopuun jossain asiassa niin sittenhän tää menee ohjausryhmään ja he sitte tukee tai torjuu ehdotetun kehitysesityksen. Mitään keskustelua ei ryhmien välillä oo tai et nää edustajat kuulis tai kävis meidän ryhmässä, ku me tätä palkkausjärjestelmän kehitystä tehdään.”
(BK07)

Haastateltavat arvioivat, ettei johdon edustus lisännyt arvostusta, selkiyttänyt päätöksentekoa tai helpottanut tiedonkulkua kehitysprojektin ja sen ympäristön välillä. Palkkausjärjestelmän kehitystyö tehtiin itsenäisesti kehitysryhmässä, tarvittaessa ulkopuolisia kuullen, ilman laajempaa julkisuutta kehitystyön

etenemisestä tai tehdyistä valinnoista ja päätöksistä. Kehitysryhmissä myös oletettiin ylemmän johdon sitoutuneen tukemaan aktiivisesti muutosta.

”tässähän oli toi johtoryhmä niinku ohjausryhmänä ja kun kehitysryhmässä päästään johonki sopuun asioista niin sittenhän se menee ohjausryhmälle ja toimitusjohtajalle...” (CK01)

7.2.2 Luottamushenkilöt kehittämistyössä

Johdon tuen koetaan olevan tärkeä asia kehitysprojektin onnistumisen kannalta, mutta kehittämisen kohteen ollessa palkkaukseen liittyvä tulee kehitysprojektitarkasteluun mukaan myös edunvalvonta ja organisaation rakenteet. Kohdeorganisaatioiden johto ei kokenut henkilöstön edustusta luottamushenkilöiden kautta kehitysprojektissa ongelmana. Luottamushenkilöiden arvioitiin kantavan osavastuun tuloksista ja toimivan viestin viejinä henkilöstölle kehitystyöstä sekä sen etenemisestä. Luottamushenkilöiden aktiivinen rooli palkkausjärjestelmien sekä organisaation kehittämisessä laajemminkin lienee pitkälti 1990-luvulla syntynyt ilmiö. Ojankankaan (1990) selvitys tekstiili- ja vaatealalla luottamushenkilöiden toiminnasta ei käsitellyt lainkaan osallistumista organisaation kehittämishankkeisiin. Kevätsalo (1994) taas on todennut, että erityisesti ay-liikkeen perinteisillä aloilla työpaikoilla toimivat aktiivit ovat lähteneet hyvin varovaisesti etsimään yhteistyön mahdollisuuksia työnantajan kanssa. (Ojakangas 1990; Kevätsalo 1994.)

Tässä tutkimuksessa luottamushenkilöiden määrä ja rooli organisaatioiden kehitystyössä vaihteli melko paljon kohdeorganisaatioiden kehitysprojektiryhmien sisällä. Organisaatioiden kehitysryhmissä oli ryhmän rakenne jaoltaan kaksi ja kaksi tai kolme ja kolme työnantajien ja palkansaajien edustajia. Rakennetta pidettiin perusteltuna sekä välttämättömänä, kun kyseessä on palkka, jolla on vahva työehtosopimustausta.

”Kehittämisen alkuvaiheessa meillä oli työryhmä, mutta aika nopeasti se kuihtui kasaan. Ongelma oli työryhmässä näiden toimihenkilöiden osalta, kuinka pitkälle se oli kuitenkin sitten omien etujen ajamista. Toimihenkilöpuolella tuli kun ensimmäistä kertaa rakennettiin, niin silloin oli työryhmä, mutta sitten ne jätkäivät mitä tuli ne tuli nimenomaan siitä, että joku työryhmässä oleva oli ajanut omia etujaan.” (AK01)

Organisaation edustajien arvioiden mukaan kehitysryhmässä olisi pitänyt olla mukana eri osastolta ja erilaisia toimia edustavia henkilöitä sekä työmarkkinaliittoihin kuulumattomia henkilöitä luottamushenkilön ohella. Tällöin tietämys töistä olisi ollut laajasti mukana kehitysryhmässä ja viestiä kehitysprojektissa käsitellyistä asioista vietäisiin eteenpäin myös toimihenkilöliittoon kuulumattomille. Haastatellut luottamushenkilöt pitivät ehdottoman tärkeänä luottamushenkilöiden mukana oloa ja kyseenalaistivat muiden palkansaajien kuin luottamustoimen haltijoiden mukanaolon.

Toimihenkilöjärjestöjen yhdistymisen myötä luottamustoimissa olevat henkilöt olivat vähentyneet ja kehitysryhmäksi, työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän ylläpitoon, valittiin usein teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitysryhmä. Tämä myönnettiin olevan jossain määrin ongelma arvioitavien töiden puutteellisen tuntemuksen vuoksi, mutta tutkimuksessa haastatellut kehittämistyöhön osallistuneet uskoivat tällaisessa tilanteessa kehitysryhmien voivan kuulla esimiehiä ja mahdollisesti ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten työmarkkinajärjestöjen edustajia.

”Liittojen yhdistymisvaiheessa kyl me varmaan todettiin jossain kokouksessa, että vaativuuden arviointiryhmässä on vähän huono tilanne, ku ei oo ketään konttoritoimihenkilöä mukana, mutta sehän on niin, että se ryhmä on niinku toimihenkilöiden edustajien ja työnantajien edustajien välinen foorumi.” (BK01)

Kehitysprojektiryhmän kokoa ja tätä kautta kehitystyön etenemistä kritisoitiin ja kehittämistyön aikana kaikissa kohdeorganisaatioissa, joissa ryhmää haluttiin jatkossa pienentää. Myös luottamushenkilöiden riittävyys ja edustavuus olivat esillä haastatteluissa, mutta enemmistö haastatelluista koki kehitysryhmän perusrakenteen pitävän sisällään myös jatkossa ainakin pääluottamushenkilöt.

Kehittämisyhmissä mukana olleilla luottamushenkilöillä oli myös merkittävä rooli palkkausjärjestelmästä tiedottamisessa. He olivat tiedon saajina työmarkkinaliitoilta kehitystyön alussa ja he toimivat pitkälti kehitysvaiheessa tiedon jakajina koko henkilöstölle siitä, mistä palkkausjärjestelmässä oli kyse. Myös luottamushenkilöiden tiedon jaossa tuotiin haastatteluissa esille edunvalvonta, kenelle tietoa jaettiin.

”... toimihenkilöiden ohella mun mielestä luottamusmiehen rooli on sitten se, että jos esimies ei osaa olla objektiivinen tai jos esimies ei tunne tätä järjestelmää niin mä voin ainakin omalta osaltani kertoa miten mä sen jäsenän...”(CK03)

”Mä olen pitänyt huolen siitä, että me, jotka ollaan STTK:n liittojen alaisuudessa, niin kuin toimihenkilöunionissa tai jossain, meillä on erittäin hyvät välit ja meillä tieto kulkee, mutta täällä ei nämä tiedä mitään. Ne on niin kuin Jumalan käden alla täällä, heitä ei tämä palkkausjärjestelmä tavoita. En minä lähde sellaiselle luennoimaan palkkausjärjestelmästä, joka ei ota siihen yhteiskuntaan vastuuta. ...” (AK04)

7.3 Muutokseen sitouttaminen

7.3.1 Esimiehet muutoksen toteuttajina

Johdon ja organisaation näkökulmasta lähiesimiehet hoitivat muutoksen toimeenpanon toimihenkilötasolle. Esimiehet soveltajina toteuttavat uutta arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää. Kehittämisen ja käyttöönoton yhteydessä heille kerrottiin palkkausjärjestelmään liittyvistä toimintatapamuutoksista. Ohjeistuksen ja mahdollisen koulutuksen kautta muutoksen toteutus jäi esimiesten tehtäväksi. Heidän oli oletettu automaattisesti ymmärtävän vallitsevan tilanteen vakavuuden, palkkausjärjestelmän muutoksen merkityksen sekä tulevaisuuden mahdollisuudet palkkausjärjestelmän toimiessa johtamisen välineenä ja käytännön esimiestyön tukena. Mikäli he ovatkin vastustaneet muutosta, esimerkiksi jättäen arvioinnit tekemättä tai tehtävienkuvaukset päivittämättä, organisaatioissa ei useinkaan ole ollut seuranta siitä, miten esimiehet työn vaativuuden arvioinnit suorittavat tai pitävät tehtävienkuvaukset ajan tasalla.

”Ei täällä läheskään kaikki tee tota arviointia, eikä ainakaan siihen mennessä kun pitäis. Niitä mahdollisia palkanmuutoksia sitten kysellään, kun koko yrityksen tietoja käydään läpi vuoden vaihteessa...” (AK02)

Esimiehet kokivat muutoksen tuoneen lisää hallinnallista esimiestyötä, kuten arviointilomakkeet ja palautetilaisuudet, mutta ennen kaikkea hankaloittaneen esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa alaisten palkkaan ja palkkakehitykseen. Lanningin (1996) mukaan lähiesimiehet ovat usein jääneet väliinpuotoajiksi organisaation kehittämisessä, vaikka organisaation puolelta on tavallisesti pidetty

itsestään selvyytensä, että esimiehet tukevat muutosta. Organisaatioiden luottamushenkilöt kertoivat toimihenkilöiden olleen epävarmoja siitä, minkälaista valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia muutos esimiehelle tuo alaisten palkkaan.

”... monikin pelkäs, et miten tulee käymään palkalle ja että, jos joku on hyvissä välissä niin sen palkka kyllä paranee, mutta muuten oltiin epävarmoja esimiehen tasapuolisen arvioinnin kanssa...”
(CK04)

7.3.2 Muutoksen vastustusta

Kiinnostavana yksityiskohtana haastatteluissa tuli esiin palkkausjärjestelmän kehittäjien ja sen soveltajien pohdinta siitä, millä tavalla tulevissa kehitysprojekteissa pitäisi toimia, jos joku esimies tai jotkut esimiehet eivät lähde mukaan muutoksiin. Kysymys oli haastateltujen mukaan siitä, kuinka pitkälle voidaan kunnioittaa yksilön autonomiaa, kun organisaation toimintaa muutetaan. Näkemykset olivat aikalailla erilaiset.

”... jos on olemassa jo käytännön toimintatavat, joihin ollaan ihan tyytyväisiä eikä esimerkiksi tällä arviointilomakkeella ja sillä kerran vuodessa tilanteella ole päteviä perusteluita, niin en näe syytä miksi pitäisi lähteä pakottamaan muutokseen, eteenkin kun saman voi tehdä ilman noita arviointilomakkeita. Se on kyllä semmonen miettimisen paikka. Tai sitten hirvee koulutus, käännytys niille, että ne saadaan siihen hommaan mukaan” (AS08)

”... niin silloin aiemmin kun tähän lähdettiin se ei ollut pakollista ja toi edellisenkin kierros arvioinnissa oli vähän niinkun koekierros, vapaaehtoinen, mutta nyt kun lähdetään niin se on varmistettava, että kaikki tekee annettujen ohjeiden mukaan. Kaikki on saaneet koulutusta ja on tuotu esille, että se loppuu tähän tää vapaaehtoisuus...” (BK02)

Palkkausjärjestelmän kehitysprojektin kohtaama vastustus ei ole mitenkään ainutlaatuista. Kasvion (1995) mukaan miltei kaikissa työelämän tai organisaatioiden kehittämishankkeissa esiintyy muutosvastarintaa. Usein organisaatiosta löytyy aina myös niitä, jotka suhtautuvat muutospyrkimyksiin epäillen, lähtevät vastahakoisesti mukaan kehitystyöhön tai jopa kieltäytyvät siitä kokonaan. (Kasvio 1995, Laitinen ym. 1994.) Kohdeorganisaatioissa esiintyvälle muutosvastarinnalle etsittiin monenlaisia selityksiä. Ensinnäkin tiedon puute on voinut osaltaan aiheuttaa muutoksen vastustamista. Toiseksi muutosvastarinta saattoi kohota etujen ristiriitaisuudesta. Kolmanneksi kyse saattoi olla siitä, ettei uskottu esitettyjen

toimintamallien soveltuvan asianomaiselle työpaikalle. Neljänneksi sellaisia muutoksia vastustetaan, joihin ei olla pystytty vaikuttamaan tai osallistumaan.

Kasvio (1995) on todennut, että teollisuudessa harjoitettavan kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutosvastarintaa ei nähtäisi pelkkänä menneisyyden jäänteinä tai toimintaa tarpeettomasti haittaavana esteenä. Vastarinnan eri ilmentymismuotoja tulisi sen sijaan tulkita tärkeinä signaaleina kehittämisessä noudatettujen menettelytapojen mahdollisista puutteellisuuksista. (Kasvio 1995, Laitinen ym. 1994.) Tämä näkökulma tuli esille myös tässä tutkimusaineistossa palkkausjärjestelmän kehitysprojektissa mukana olleiden haastatteluissa. Kehittämiseen osallistuneet pohtivat myös keinoja, joilla henkilöstön osallistamista olisi voitu lisätä. Kehitysryhmän laajentamisen lisäksi ratkaisua haettiin yhteisestä aloitustilaisuudesta, jossa jokainen muutoksen vaikutuspiiriin kuuluva olisi saanut sanoa sanottavansa tulevasta muutoksesta. Muutosinnon ja uskalluksen luominen olisivat olleet tärkeitä tilanteessa, jossa kehitystyö ei ollut henkilöstölle aiemmin tuttua. Lisäksi monet olivat huolissaan omasta palkastaan ja palkkakehityksestään sekä omasta roolistaan esimiehinä ja siitä, mitä arviointimenetelmä työnä heille merkitsee. Organisaation edustajat pohtivat myös edustuksellisen osallistamisen riittävyttä. Osa haastatelluista toi esiin, että useimpien henkilöiden olisi pitänyt päästä osallistumaan suoraan kehitysprojektiin. Suoran osallistamisen tarvetta perusteltiin lähinnä muutosvastarinnan vähentämiseksi.

”Kyllä se sillai tietenkin vaikuttaa, että tähän systeemiin kuuluu meidän talossa tällöinen kehitysryhmä, jossa käsitellään nämä toimenkuvat ja kaikennäköiset muut jutut. Nyt jotenkin soikeutuu semmoinen asia, joka on vähän hankala, jos mukana ei ole henkilöitä kaikilta eri osastoilta. Vaikka he on erittäin taitavia ja monitaitoisia. Meillä ei oo luottamusta siihen, että myös meidän henkilöiden toimet tunnetaan samoin, kun niiden osastojen, joista ryhmässä on edustus.” (BS01)

Edellä esitetty puheenvuoro ei vastaa koko tutkimusaineiston mielipidettä. Haastatteluissa esitettiin myös kommentteja, joiden mukaan toteutunut osallistaminen oli ollut riittävää. Näkemysten erilaisuus liittyy mahdollisesti siihen, että toiset taas kokivat edustuksellisen osallistamisen toimineen kehitysprojektiryhmässä.

7.3.3 Tiedotus ja koulutus

Merkillepantavaa on, että haastatteluissa ei kehittämisprojektin yhteydessä mainittu tiedottamissuunnitelmaa tai suunniteltua viestintää henkilöstölle kehittämistyön etenemisestä. Haastatteluissa tiedottaminen nähtiin ongelmalliseksi ja kehitysprojektissa toimineiden organisaation edustajien mukaan projektissa käsiteltyjä asioita oli ollut vaikea välittää muille. Kohdeorganisaatioissa, kehitysryhmän vetäjillä, henkilöstöhallinnon edustajina oli asemansa puolesta vastuu tiedottaa henkilöstölle palkka- ja palkkausjärjestelmämuutoksista. Muutoksista olikin henkilöstölle kerrottu kehitystyön alussa sekä käyttöönottovaiheessa. Seuraavissa haastattelulainauksissa tuodaan esille, miten tiedotettiin ja, miten puutteellisena tiedotus kehitystyön aikana nähtiin hoidetun.

”... pidettiin tiedotustilaisuus toimihenkilöille, kun uus palkkausjärjestelmän oli olemassa, käytiin tehtävien vaativuusluokat läpi toimihenkilöiden osalta” (AK01)

”Organisaatiossa ei vielä silloin kehitystyön alkuvaiheessa osattu levittää tietoa palkkausjärjestelmästä ja sen muutoksesta. Meiltä oikeastaan puuttuu tapa käsitellä palkka-asioita...” (BK01)

Organisaation tiedottamista voidaan kutsua eräänlaiseksi ”tulostiedotukseksi”, jonka tehtävänä on organisaation toiminnan tukeminen. Viestintä on toiminnan ohjausta, aineetonta syötettä, jolla on tärkeä osa muutoksen aikaansaamisessa sekä vakiinnuttamisessa. (Åberg 1984.) Organisaation sisäisen viestinnän tehtävänä on luoda perusteita mielekkäälle toiminnalle ja keskeiselle yhteistyölle sekä edistää työmotivaatiota ja yhteenkuuluvuutta (Åberg 1984). Viestinnällä ei tässä tarkoiteta vain ylhäältä alas tapahtuvaa tiedon jakamista, vaan esimerkiksi kehitysprojektin aikana toimihenkilöiden ja esimiesten mielipiteiden kuulemista.

”Luokitusprosessi meni omituisen demokraattisen menetelmän kautta, jossa ei esimiehillä ollut sanansijaa lainkaan, siitä syntyi hirvittävästi pahaa verta. On väärin lähteä luokittelemaan ihmisiä ilman esimiehien mukanaoloa. Jos esimies ei tunne alaistensa osaamistasoa, ei sitä mikään demokraattinen elin voi tuntea. Lopputulos voi olla omituinen ja vääristävä. Puutuin siihen siten, että kun demokraattinen elin taas kokoontui, halusin päästä sinne kertomaan mitä nämä ihmiset tekee.” (AS09)

Kevätsalon (1994) mukaan useimmilla kehittämisprojekteissa mukana olleilla on kokemuksia siitä, miten vaivalla rakennettu yhteistoiminnallinen ilmapiiri särkyi hetkessä, jos esimerkiksi sanotaan tai julkaistaan kirjallisena jotain sopimattomana pidettävää. Taustalla on tällöin tavallisesti historian painolasti: vuosikymmenten aikana opitut ajattelutavat hiipuvat hitaasti, mutta leimahtavat nopeasti eläviksi heti saadessaan jotain sytykettä (Kevätsalo 1994).

”Siitä toimihenkilöiden järjestelmän muutoksesta tuli aika lailla jälkikäikua, kun yritettiin olla liian avoimia. Luokitukset laitettiin nähtäväksi intranetin ilmoitustaululle siinä vaiheessa kun toimet oli luokiteltu vaativuusjärjestykseen ja se oli sitten asia josta käytiin pitkään keskustelua...” (AK01)

Kohdeorganisaatioiden kehittämiseen osallistuneiden henkilöiden arvioiden mukaan muutosprosessin kuluessa oli annettu liian vähän koulutusta ja mahdollisuuksia käyttää aikaa kehitysprojektiyöskentelyyn organisaatiossa. Kehitysprojektiin osallistuneet henkilöt olivat koulutuksensa saaneet ja sitä hakeneet organisaation ulkopuolisilta tahoilta, kuten työmarkkinajärjestöjen seminaareista ja koulutuksista. On mahdollista, että aiemmin tässä luvussa käsitelty johdon tuen puute konkretisoitui juuri kehittämisen puitteiden niukkuutena. Kehitysryhmässä mukana olleiden arvioiden mukaan koulutusta olisi tarvittu enemmän henkilöstölle projektin alkuvaiheessa, jolloin tehtävänkuvaukset laadittiin tai päivitettiin. Ongelmaksi koettiin erityisesti koulutuksen vähäisyys kehitysprojektin alkuvaiheessa. Koulutus olisi haastateltujen mukaan voinut liittyä tehtävien vaativuuden analysointiin ja tehtäväkuvauksen laatimiseen. Kehittämiseen osallistuneiden mukaan henkilöstön kokemukset saadun palkkausjärjestelmäkoulutuksen vähäisyydestä, eivät tunnu mitenkään poikkeuksellisilta. Juhela (1994), Kasvio (1994) sekä Silvennoinen ja Naumanen (1998) ovat todenneet suomalaisissa yrityksissä annettavan koulutuksen kohdistuvan hyvin epätasaisesti eri henkilöstöryhmille. Koulutuspäiviä kertyy ylivoimaisesti eniten jo ennestään paljon koulutusta saaneille, kun taas suorittavan portaan henkilöstön kouluttamiseen uhrataan huomattavasti vähemmän aikaa ja varoja. Henkilöstössä oli osin ajatuksia siitä, että vaaditaan enemmän mutta maksetaan vähemmän. Näistä näkökulmista tarkasteltuna esimiesten sekä alaisten puhe henkisen kantien nostamisesta, “psykykkämisestä” ja itsetunnon kohottamisesta muutokseen lähettäessä tulee ymmärrettäväksi.

”Sellanen pohjan luominen tällaiselle muutokselle, psyykätä esimiestehtävissä olevat siihen, että me pystytään tähän, niinku itsetunnon kohotusta, mutta myös hyötynäkökulmaa, mitä tästä muutoksesta saadaan pitkässä juoksussa koko esimieskunta...” (AS03)

Esimiehille oli myös pidetty koulutusta arviointimenetelmästä käyttöönottovaiheessa, uusista toimintatavoista, arviointimenetelmästä. Uuden palkkausjärjestelmän arviointikäytäntöihin sekä palkanmuodostukseen oli erilaisia ohjeita, kuten tehtäväkuvauksen ohjeet, kehityskeskusteluohjeet ja henkilön pätevyyden arviointiohjeet. Palkkausjärjestelmän kehitystyöhön osallistuneet kertoivat haastatteluissa esimiesten toivoneen ohjausta ja ohjeistuksen ohella tukea siitä, kuinka arvioidaan ja annetaan palautetta.

”Ohjeet kirjallisina on kyllä laadittu ja kaikille jaettukkin, mutta ensimmäistä kertaa kun arvioita tehtiin niin olin siinä mukana kolmantena ohjaamassa, että miten sen tulis mennä ja mitä tulee täyttää ja huomioida.” (AK01)

Uudenlaisten toimintatapojen läpimurto niin teollisuudessa kuin muissakin työorganisaatioissa edellyttää aiempaa suuremman huomion kiinnittymistä koko henkilöstön osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Ks. lisää Aaltonen ym. 1996; Alasoini 1997; Kasvio 1994; Suikkanen ja Viinimäki 1996.) Tämä koskee yhä useammin myös suorittavaa henkilöstöä. Syitä koulutuksen vähäisyyteen haetaan kehitysprojektista, organisaatioon ja henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Kohdeorganisaatioissa kehitysprojektin näkökulmasta ongelmana oli ollut selvien vastuuhenkilöiden nimeämisen puute. Organisaatioon liittyen taas katsottiin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän muuttumisen ja käytettävissä olleen ajan vähäisyyden olleen koulutusta estäneitä tekijöitä. Tuotiin myös esille, että henkilöstö ei välttämättä ollut kovin innostunut kehittämään palkkatietouttaan koulutuksella. Seuraava lainaus havainnollistaa suhtautumista koulutukseen.

”Me ollaan viety sitä palkkajärjestelmätietoa tuonne kentälle ja käyty puhumassa henkilöstöihmisten kanssa. Henkilöstöihmiset on puhunut päällikkötasolle ja mä olen siellä kentällä käynyt puhumassa niille, jotka haluavat tietoa ja ei ymmärrä asiaa. Vain niille, jotka on järjestäytyneitä ja kuuluvat johonkin liiton osaan, eli kuuluvat STTK:laiseen liittoon, silloin olen antanut tietoa. Mutta kun ihmisiä ei kiinnosta...” (AK04)

Useimmat kehittäjien esittämistä syistä toteutuneen koulutuksen vähäisyydelle on raportoitu myös aiemmissa tutkimuksissa. Ruohomäen ja Pankakosken (1995) Kehittyvä toimisto (KETO) projektin mukaan teollisuusorganisaatioissa lähes kaikki suunnitellut isommat muutokset ja koulutukset jäivät odottamaan tietojärjestelmän uusimista. Kasvion (1995) metalliteollisuudessa tekemän tutkimuksen mukaan yhtenä vaikeutena kehittämistoiminnan eteenpäinviemisen kannalta oli, että tuotannon pyöriessä täydellä kapasiteetilla uusien tehtäväalueiden opiskelu jätettiin syrjemmälle, mikä osaltaan hidasti siirtymistä uusiin toimintakäytäntöihin.

7.4 Yhteenveto: projektin suunnittelu ja johdon tuki kriittisinä tekijöinä kehittämisen onnistumiselle

Kohdeorganisaatioiden kehitystoimintaan osallistuneiden kokemuksista ei muodostunut yhtä yhtenäistä näkemystä onnistuneista tai epäonnistuneista ratkaisuista, vaan kokemukset ovat hyvin erilaisia riippuen siitä tarkastelukulmasta, josta kehittämisen toteutusta arvioitiin. Organisaation edustaja katsoi kehitysprojektia eri näkökulmasta kuin luottamushenkilö. Esitettyjä arvioita kokonaisuutena tarkasteltaessa näyttää siltä, että luottamushenkilöt toimihenkilöiden edustajina arvioivat kehitysprojektin toteutusta kriittisemmin kuin organisaation edustajat. Yhtäältä tämä tuntuu itsestäänselvyydeltä, luottamushenkilön rooliinhan on perinteisesti liitetty edunvalvojana kriittisyyden vaatimus. Toisaalta organisaatiokulttuurien välillä on joskus nähty olevan suuriakin eroja (Luostarinen ja Väliverronen 1991) ja organisaatiota lähellä toimivia luottamushenkilöitä on saatettu epäillä liiallisesta organisaation edun ajamisesta ja omaan toiminnan kohdistuvan kriittisyyden puutteesta.

Kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmien kehitysprojektit käynnistettiin johdon päätöksellä ja kehitysprojektin ohjausryhmänä se myös asetti reunaehdot sekä rajat kehitystyölle. Päätös muutoksen toteuttamisesta syntyi ulkopuolisen tahon vaikutuksesta. Johdon edustaja, tutkimusaineistossa henkilöstöhallinnon edustaja, toimi kehitysprojektiryhmän päällikkönä ja hänellä arvioitiin olevan enemmän itsenäistä päätösvaltaa kuin mitä myöhemmin osoittautui. Kehitysehdotukset rakenteelliset sekä toimintatavalliset muutokset esiteltiin ja hyväksyttiin kehitysprojektin ohjausryhmässä ja viime kädessä organisaation ylimmällä johtajalla.

Kehitysehdotukset eivät siten aina tulleet hyväksytyiksi tai käytännön toteutus saattoi poiketa muutosehdotuksesta. Kehitystoimintaan osallistuneet totesivatkin, ettei organisaation johtoa saatu sitoutumaan näkyvästi kehitysprojektiin. Kehittämiskohteen ollessa palkkaan suoraan liittyvä on edustuksellisuus muistettava ja kehittämistyössäkin näkyvästi mukana oli jaottelu työnantaja – palkansaaja, jolloin johdon rooli haastateltavien mukaan oli työehtosopimuksia sekä muita normeja noudattava erityisesti tehtäväkohtaisen palkanosan kehittämisen suhteen.

Kehittäjien arvioiden perusteella kehitysprojektista sopiminen organisaation johdon ja kehitysryhmän välillä muodosti kriittisen vaiheen kehittämisen onnistumisen kannalta. Organisaatioiden kehitysprojekteja käynnistettäessä sopimisvaiheen työskentely ei ilmeisesti tapahtunut riittävän täsmällisesti. Kehitysryhmässä olleiden sekä kehitystyöhön osallistuneiden mukaan kehitysprojektin asema jäi pitkälti määrittelemättä. Kehittämiseen osallistuneiden haastattelujen mukaan kehitysprojektista sopiminen ja toiminnan valtuuksien arviointi jäi tekemättä kehittämistyötä aloiteltaessa, jolloin myös kehitysprojektin toteutuksen ehdot ja tekemisen rajat olisi haastateltavien mukaan pitänyt selvittää. Avoimeksi jäi haastateltujen mukaan myös se, mikä oli palkkausjärjestelmän kehittämisprojektin suhde organisaation strategiaan ja, missä rajoissa kehitysryhmä voi kehittää palkkausjärjestelmää ja näihin rajoihin törmättiin kehitysprojektissa. Myöskään kehitysprojektin kustannuksista ja niiden kattamisista ei sovittu alussa riittävän selkeästi. Kehitysprojektin tavoitteista ei ollut aluksi yhteistä käsitystä. Organisaatioiden edustajat pohtivat haastatteluissa myös kehittämiskohteen valinnan ja rajauksen onnistuneisuutta.

Organisaation edustajat toivat esille, että koko henkilöstöä ei saatu sitoutumaan kehitysprojektiin. Kehittämiseen osallistuneiden haastattelujen mukaan muutosta organisaatioissa vastustivat ainakin muutosprosessin alkuvaiheessa esimiehet ja toimihenkilömiehet. Tämä liittyi osittain siihen, että operatiivisen organisaation toimihenkilöt eivät päässeet suoraan osallistumaan kehitysprojektista sopimiseen. Osittain vastustus liittyi tietämättömyyteen kehittämisen kohteesta sekä toimintatapamuutoksista, joita muutos toi tullessaan. Palkkausjärjestelmään liittyviin toimintatapoihin vaikuttavan muutoksen tulisi huomioida organisaation muu toiminta ja rakenteet. Yhdessä kohdeorganisaatioista oli otettu uuden arviointijärjestelmän

käyttöön otossa huomioon organisaation toimintaprosessi, jolloin toimihenkilöitä arvioivat sekä tuotantoprosessin lähiesimies että hallinnollinen esimies. Näin toimien katsottiin saatavan kattava kuva niin toimihenkilön työtehtävistä ja vaativuudesta kuin henkilön osaamisesta ja suoriutumisesta tehtävässään. Kehittämiseen osallistuneet toivat haastatteluissa esille, että kehitysprojektin alussa olisi pitänyt keskustella enemmän toimintaa ohjaavista arvoista. Palkkausjärjestelmän kehittämisessä mukana olleet arvioivat myös kehitetyn palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien toimihenkilöiden jääneen mahdollisesti kaipaamaan keskustelua niistä periaatteista, tekijöistä ja mittareista sekä toimintatavoista, joihin heidän palkkansa uudistuksen jälkeen perustuu. Kehittäjiltä oli kehitystyön aikana kysely tavoitteista ja arvoista, joihin kehittämistyö perustui. Heidän mukaansa osa palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvista tiesi muutoksen taustoista ja lähtökohdista työmarkkinaliittojensa kautta, mutta mukana oli myös ihmisiä, joille palkkausjärjestelmämuutos oli hyvinkin epäselvä samoin kuin palkkausjärjestelmään liittyvät toimintatavat ja palkanmuodostumisperiaatteet.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTIA

8.1 Palkkausjärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton kriittiset menestystekijät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutoksenhallintaa kohdeorganisaatioiden työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kehitysprojekteissa, nostaa esiin tutkimusaineiston pohjalta kriittisiä tekijöitä, joita voi yleisemminkin hyödyntää ohjauksen tukena palkkausjärjestelmiin liittyvien muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehitysprojekteihin liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti (ks. luku 2), mutta aiemmat tutkimukset eivät kuitenkaan kokonaisvaltaisesti vastaa kysymykseen, mitkä kriittiset tekijät tukevat palkkausjärjestelmän kehittämiseen liittyvien muutosprosessien toteutusta ja hallintaa. Tämän tutkimuksen perusteella on syntynyt käsitys siitä, että kehittämisprojektien tunnistetuilla menestystekijöillä on positiivinen merkitys palkkausjärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton onnistumiseen. Palkkausjärjestelmien kehitystyön ei pitäisi olla jatkuva sarja erilaisilla toimintatavoilla toteutettuja muutosprosesseja, joiden uskotaan ja toivotaan onnistuvan sekä vaikuttavan toivotulla tavalla. Jotta kehittämisessä sovellettavat toimintatavat paremmin vastaisivat palkkausjärjestelmän kehittämisen haasteisiin, voidaan tämän tutkimuksen perusteella eritellä tekijöitä, jotka nousivat palkkausjärjestelmä uudistuksissa kriittisiksi menestystekijöiksi.

8.1.1 Organisaation sitouttaminen

Organisaation yhteisellä näkemyksellä ja siihen sitoutumisella on merkittävä vaikutus kehittäessä mitä tahansa yrityksen toiminnan osa-alueita. Kehitystyön täytyy yhdistyä osaksi organisaation tapaa toimia ja haasteeksi muodostuu toimintamallien jatkuva kehittäminen sekä käyttöönotto yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella palkkausjärjestelmän kehittämistyöhön sitoutumiseen vaikuttivat seuraavat kehittäminen menestystekijät: tavoitteet ja johtaminen.

Tavoitteet olivat tutkimusaineistossa merkittävänä kriittisenä tekijänä palkkausjärjestelmän kehitysprojektin muutoksenhallinnassa. Yhtenä selityksenä tälle on varmaan se, että kehitysprojektin tavoitteita ei tiedetty tai ne olivat epäselviä tai vaikeasti ymmärrettäviä sekä kehitysprojektiryhmässä että henkilöstön keskuudessa. Onnistunutta tavoitteiden asetantaa pidetään kuitenkin yhtenä onnistuneen projektinhallinnan kulmakivenä ja erityisesti kehitysprojektissa epämääräiset sekä heikosti todennettavat tavoitteet tekevät kehitysprojektin seurannan ja tulosten mittaamisen vaikeaksi (Berckhardt ja Harris 1987; Lanning ym. 1999). Samansuuntaisia tutkimustuloksia, kuin tässä tutkimuksessa ovat saaneet myös Salminen ja Perkiömäki (1998), joiden tutkimuksessa tavoitteet nousivat yhdeksi selkeimmin onnistuneita ja epäonnistuneita kehityshankkeita erottelevaksi tekijäksi. Palkkausjärjestelmien kehitysprojekteissa asetetut tavoitteet saavutettiin pääosin: työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä kehitettiin sekä otettiin käyttöön kohdeorganisaatioiden toimihenkilöille. Kohdeorganisaatioissa tulisi kuitenkin käydä läpi henkilöstön kanssa se, mitä uudella palkkausjärjestelmällä organisaatiossa tavoitellaan.

Johtaminen kriittisenä menestystekijänä tässä tutkimusaineistossa voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: johdon sitoutumisongelmiin ja johtamistapaongelmiin. Jälkimäinen on edellistä huomattavasti pienempi ja moninaisempi joukko, joka pitää sisällään mm. johtamistaidon puutteet ja eri johtamistapojen ongelmat, joista haastatteluissa mainittiin esimerkiksi ”esimiesten kouluttaminen”. Johdon tukeen liittyen on mainittu usein keskijohdon sitoutumisen ja ylimmän johdon tuen puute. Johdon sitoutuminen on luokiteltu tähän ryhmään eikä motivaatio- ja sitoutumisongelmiin, koska se vaikuttaa eri tavalla kuin muun henkilöstön sitoutuminen. Johdon sitoutumisesta on pitkälti kiinni tarvittavat resurssit, kehittämistoimenpiteiden priorisointi ja lopulta koko kehitysprojektin uskottavuus muun henkilöstön silmissä. Johtamiseen liittyvät ongelmat nousivat tässä tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmistä ongelmaryhmistä, vaikka osa tutkimukseen osallistuneista edustikin itse johtoa. Tässä oli selvä ero tämän tutkimuksen ja Salmisen ja Perkiömäen (1998) pkt -sektorilla tekemän tutkimuksen välillä. Siinä yksikään vastaaja ei maininnut johtamiseen liittyviä ongelmia. Tämän tutkimuksen

kanssa samansuuntainen tulos saatiin Salmisen ym. (2000) tekemässä tutkimuksessa, jossa suomalaisten yritysten kehittämisvastuussa oleville henkilöille kohdennetussa kyselyssä mainittiin johtamisongelmat yhdeksi kehittämisprojektien merkittävimmistä ongelmaryhmistä.

8.1.2 Muutoksenhallinta

Kehittäminen on prosessien tutkimista ja työstämistä, jossa ensin suunnitellaan ja toteutetaan yksi vaihe ja edetään askel kerrallaan seuraavalle ”tasolle”. Kehitysprosessien mallit antavat helposti kuvitelman hallitusta muutoksesta, mutta tuloksista esitetään ristiriitaisia näkemyksiä (ks. luku 2). Kehitystyön ohjaustapa ei sulje pois mitään kehittämisen menetelmää, vaan käyttää kaikkia menetelmiä, jotka ovat tarpeen tulosten aikaansaamiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella palkkausjärjestelmän kehittämisprojektin muutoksenhallintaan vaikuttivat seuraavat kehittämisen menestystekijät: suunnitelmallisuus ja seuranta.

Suunnitelmallisuus oli yksi merkittävimmistä muutoksenhallinnan kriittisistä tekijöistä palkkausjärjestelmien kehitysprojekteissa. Suunnittelu tai lähinnä suunnittelun puuttuminen aiheutti ongelmia kaikissa kolmessa kohdeorganisaatiossa. Haastatteluissa suunnitelmallisuuteen liitettiin esimerkiksi seuraavia mainintoja ”tehtävien vaatuuksien luokittelutyön mallintaminen etukäteen” ja ”etenemisen suunnittelu ja seuranta”. Puutteet suunnittelussa heijastuivat palkkausjärjestelmien kehitysprojekteissa muina ongelmina, kuten tavoitteiden epäselvyytenä, projektimaisten työskentelytapojen puutteena, tiedonkulun katkoksina, kehitysprojektityöskentelyn kirjavuutena ja epäluuloja herättävänä osallistamisena. Kehitystoiminnan suunnittelun kohoaminen merkittäväksi ongelmatekijäksi on hieman yllättävää ja yllättävää siinä on suunnitelmallisuuden puuttuminen tutkimuksen kohdeorganisaatioissa palkkausjärjestelmien kehittämisprojekteilta. Salmisen (2000) tutkimuksen mukaan projektinohjaus on yksi kehitysprojektien kolmesta tärkeimmästä menestystekijästä. Toiminnan suunnittelulla ja seurannalla on suorien vaikutusten lisäksi välillisiä vaikutuksia onnistumiseen motivaation kautta, sillä hyvin organisoitu kehittämistoiminta on uskottavaa ja siten myös motivoivaa (Salminen 2000, 37).

Seurannan perustuessa projektisuunnitelmaan, joka oli puutteellinen tai puuttui kohdeorganisaatioiden kehitysprojekteilta, ei ollut yllätyksellistä, että seuranta nousi merkittäväksi kriittiseksi tekijäksi kehitysprojekteissa. Seurantaan kohdistuvat maininnat haastatteluissa liitettiin pitkälti suunnitteluun ja organisointiin kehitysprojektin alkuvaiheessa, joissa koettiin olleen suuria puutteita. Seuranta ei ole ainoastaan taaksepäin katsomista, vaan myös nykytilanteen perusteella projektin etenemisen suunnittelua (Lanning ym. 1999). Tärkeimpiä seurannan välineitä ovat säännöllisesti pidettävät palaverit, jotka voidaan yhdistää kehitysryhmän suunnittelu- ja kehityspalaverihin, joissa käydään läpi projektin edistymistä ja mahdollisia ongelmia. Tutkimusaineistossa palaverityöskentely oli haastattelujen mukaan keskustelevaa ja kehitystyötä edistävää ja kehitystyö tuntui etenevän nimenomaan palaverissa. Palaverikäytäntöihin toivottiin kuitenkin yhteisten toimintatapojen sopimista, ohjeistusta ja niihin sitoutumista kaikkien kehitystyöhön osallistuvien tahojen osalta.

Kehitysprojektiryhmissä rakennettiin haastateltujen mukaan jatkuvasti, ja etenkin palkkausjärjestelmän sisältöä mallinnettaessa, yhteistä kuvaa työympäristöstä eli tehtävistä töistä ja niiden vaatimuksista. Yhteisen kontekstin, tiedon tulkintakehyksen, luominen onkin edellytys kehitystyöskentelyn muotoutumiseksi organisatoriseksi oppimisprosessiksi. Tiedon yhdistäminen organisaation kontekstiin edellyttää, että organisaation jäsenet pystyvät tarkastelemaan asioita aina koko organisaation näkökulmasta (Dixon 1999, 98–99). Yhteisen tulkintakehyksen rakentaminen tehtävistä, vaatimuksista ja toimintatavoista ryhmässä oli selkeästi hyötyä myös toimintatapojen kyseenalaistamisen sekä kehittämisen kannalta.

8.1.3 Kehittämisen käytännönläheisyys

Kehitystyön käytännönläheisyys tai sen puuttuminen kohdataan, kun uusia asioita sovelletaan työtä tehtäessä. Käytännönläheisyyttä ei varmisteta pelkästään suunnittelukeskeisellä kehittämisellä. Jos tiukasti noudatetaan ennalta suunniteltua muutosmallia, se vie kehittämiseltä liikkumavaraa sopeutua jatkuvaan muutokseen ja tulokset kehittämisestä eivät välttämättä vastaa asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen tulosten perusteella kehittämisen käytännönläheisyyden toteutumiseen vaikuttivat seuraavat kehittämisen menestystekijät: osallistaminen, johdon tuki ja tiedotus.

Osallistaminen vaikuttaa merkittävästi palkkausjärjestelmien kehittämiseen, kun tämä käsitetään siten, että ne, joita muutos koskettaa pääsevät itse mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kehitystoimenpiteitä. Osallistamalla organisaatiot pyritään motivoimaan henkilöstöä, saamaan käyttöön koko organisaation asiantuntemus ja helpottamaan käyttöönottoa sekä saamaan aikaan sitoutumista muutokseen liittyviin toimintatapoihin (Leppänen ym. 1991). Kehitysryhmätyöskentelyssä ryhmien muodostaminen luo jo tärkeää pohjaa työskentelyprosessille. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa sovellettiin edustuksellista osallistamista. Kehitysryhmät muodostuivat muutamista organisaation edustajista ja luottamushenkilöistä, toimihenkilöiden edustajista. Tutkimustulosten perusteella kehitysryhmien kokoonpanoja ei pidetty onnistuneina. Parannusajatuksena haastatteluissa myös mainittiin, että jokaisen kehitysryhmään kuuluvan tulisi pystyä vaikuttamaan työskentelyn kulkuun. Osallistamisen mahdollisuus ei aina tarkoita, että kaikki haluaisivat osallistua (Leppänen ym. 1991). Toimihenkilöt olivat haastatteluissa pääosin tyytyväisiä luottamusmiesten kautta tapahtuvaan osallistumiseen. Ongelmana lähinnä koettiin toimihenkilöliittojen yhdistymisen jälkeinen aika, jolloin teollisuustoimihenkilöt olivat epävarmoja oman ryhmänsä edustuksesta kehitysryhmässä. Joitakin mainintoja esitettiin myös siitä, että työmarkkinajärjestöihin kuulumattomilta puuttui edustus kehitysryhmistä. Kohdeorganisaatioiden kehitysprojektiryhmissä ymmärrettiin, millä perustein toimihenkilöiden edustajat oli valittu kehitystyöhön. Organisaation edustajien valintoja eivät esimiehet täysin ymmärtäneet. Esimiesten osalta tuotiin haastatteluissa esille epäilyä organisaation eri yksiköiden erilaisesta asemasta kehittämisessä. Kehitysryhmän kokoonpanosta esitettiin haastatteluaineistossa myös näkemyksiä siihen suuntaa, että ryhmissä tulisi olla laaja edustus organisaatiosta. Tutkimusaineiston mukaan, mikäli kehitysprojektiryhmässä olisi jäseniä kaikista organisaatioyksiköistä taattaisiin jo jossain määrin tiedon siirtyminen organisaatioissa ja mahdollisesti synnyttäisiin uusia perinteiset organisaatorajat ylittäviä yhteyksiä, jotka parhaassa tapauksessa jäävät elämään vielä kehitysprojektin jälkeenkin.

Johdon tukea on yleisesti pidetty yhtenä kehitystoiminnan perusedellytyksenä ja yksi merkittävimmistä ongelmaryhmistä se oli myös tässä tutkimuksessa. Useissa haastatteluissa mainittiin lyhyesti johdon tuki tai johdon sitoutuminen.

Haastatteluissa kerrottiin johdon toiminnasta myös seuraavin maininnoin ”johdon esimerkki” ja ”organisaation johdon mukaan saaminen” sekä ”johdon kiinnostus kehittämiseen”. Johdon sitoutuminen oli usein edellytys riittävälle priorisoinnille ja resursseille, se auttoi muutosvastarinnan voittamisessa ja sen puuttuminen taas alensi henkilöstön halua osallistua. Toisaalta henkilöstö ei aina kannata kaikkia johdon tukemia kehityshankkeita. Salmisen (2000) mukaan johdon tukea voisikin pitää eräänlaisena muutosprojektien ”hygieniatekijänä” eli asiana, joka on onnistumiselle välttämätön, mutta ei riittävä edellytys. Salmisen tutkimuksessa (2000) johdon tuki ei erotellut onnistuneita ja epäonnistuneita kehitysprojekteja toisistaan.

Tiedotus oli merkittävin kriittinen tekijä palkkausjärjestelmän kehitysprojekteissa. Tässä tutkimuksessa tiedonkulusta ja tiedottamisesta tutkimusaineistosta esimerkkeinä mainittakoon avoimuus, tiedottamisen vähäisyyden ja oikea-aikaisuuden. Saman suuntaisia tuloksia tiedotusongelmien yleisyydestä ovat saaneet myös Waldersee ja Griffiths (1996) pkt-sektorilla tehdyssä tutkimuksessa. Tiedotusongelmat eivät sinällään yllätä, sillä lähes kaikissa kehitysprojekteissa koetaan jatkuvasti tähän ryhmään kuuluvia ongelmia ja tietoa ei koskaan tunnu olevan riittävästi saatavilla. Cleland (1994) on esittänyt projektitoimintaa koskevassa tutkimuksessaan, että valtaosa koetuista ongelmista onkin jäljitettävissä kommunikaatio-ongelmiin. Voi myös olla, että se, minkä johto näkee muutosvastarintana onkin henkilöstölle tiedotusongelma. Kehitysprojektille tiedottamisen ja tiedonkulun tarkoitus on välittää tietoa ja tarjota keskustelukanava niin, että kehitysprojektin tavoitteet voidaan mahdollisimman tehokkaasti saavuttaa. Koska kehitysprojektissa tehdään paljon uusia asioita lyhyessä ajassa, henkilöstö tarvitsee tietoa projektista ja sen etenemisestä kehittämisen eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa ongelmat tiedottamisessa ja sen puutteissa olivat osin selitettävissä kehitysprojektin suunnittelulla, jossa puutteena oli tiedotussuunnitelman puuttuminen.

Tutkimusaineiston mukaan kohdeorganisaatioiden kehitysprojektiryhmien henkilöillä sekä organisaation että henkilöstön edustajilla oli merkittävä asema kehitysprojektin tiedonkulussa. Kehitystyön etenemisen, organisaatiossa palkkausjärjestelmän rakenteellisten ja palkkausjärjestelmään liittyvien toimintatapojen muokkausten omaksumisen kannalta oli merkittävää, miten tieto

siirtyi projektiryhmästä organisaation muihin osiin. Toiminnallisen vastuun jakaminen kaikille tasoille organisaatiossa edistää myös sitoutumista tehtyihin päätöksiin (Dixon 1999, 120–122). Organisaatiossa ei ilmeisesti ollut kaikkiin tilanteisiin selkeitä sovittuja yhteisiä toimintatapoja tiedottamisessa, mistä johtuen olemassa olevia hyviä välineitä ja kanavia ei välttämättä huomattu hyödyntää tarpeeksi. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa ongelmana usein on, että oppimisen ja tiedonhallinnan menetelmiä ei osata hyödyntää (Beijerse 2000). Tämän tutkimuksen organisaatioissa kaikilla organisaatiotasolla ei myöskään ollut samanlaisia mahdollisuuksia hyödyntää palkkausjärjestelmämuutokseen liittyvää tietoa. Tilanne saattaa kuitenkin tulevaisuudessa muuttua, jos palkkausjärjestelmää koskeva tieto tuodaan avoimemmin kaikille nähtäväksi ja huomioidaan palkkausjärjestelmä myös henkilöstökoulutuksen yhteydessä yhtenä koulutusteemanä. Tiedonkulun toimivuus organisaatiossa on oleellinen tekijä myös oppimisen etenemisessä. (ks. Nonaka ja Takeuchi 1995; Dixon 1999.)

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden muutosprosesseista nousi esille paljon tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumiselle, joskin edellä esitetyt: tavoitteet, johtaminen, suunnitelmallisuus, seuranta, osallistaminen, johdon tuki ja tiedotus saivat suurimman huomion ja koettiin merkittävimmiksi kuin muut kriittiset tekijät. Yksittäisen kriittisen tekijän merkitystä kehitysprojektille on vaikea osoittaa, sillä muutoksen lopputulos on monien tekijöiden yhteenlaskettu summa (Salminen 2000, 149). Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin tutkimukset, jossa on tutkittu muutoksenhallintaa kehitysprojekteissa (Salminen ym. 2000; Salminen 2000; Lanning 2001). Tutkimuksessa esiin tulleita merkittäviä muutoksenhallinnan kriittisiä tekijöitä voidaankin olettaa esiintyvän myös muissa palkkausjärjestelmään liittyvässä projektiluontoisessa kehitystyössä yrityskontekstissa.

8.2 Muutosprosessista oppiminen

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioiden muutosprojektien arviointi on osoittanut muutoksenhallinnan haasteellisuuden. Yhtenä selityksenä jatkuvaan haasteellisuuteen muutosprosessin hallinnassa voidaan tutkimusten mukaan pitää sitä, että muutokset, joita organisaatioissa toteutetaan ovat entistä laajempia sekä

aiempia muutoksia merkittävimpiä (ks. esim. Waldersee ja Griffiths 1996; Moad 1993; Kanter 1991; Salminen ym. 2000; Salminen 2000; Lanning 2001). Palkkausjärjestelmän tulisi vastata muuttuvan organisaation tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaatiossa jonkinlaista sisäistettyä jatkuvan kehittämisen mallia. Projektiluontoisen kehitystyön sekä erityisesti jatkuvan kehittämisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousevat palkkausjärjestelmän kehitystyöhön osallistuvien sitoutuneisuus ja motivoituneisuus työskentelyyn sekä vastuunotto organisaatiolähtöisestä kehittämisestä. Myös tässä tutkimuksessa esiin tulleet organisaation johdon rooli kehitystoiminnan suuntaajana on merkittävä jatkuvuuden kannalta. Johdon on osoitettava tukensa ja kohdistettava tarpeeksi resursseja organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta merkittävään kehitystyöhön. Jos kehitysprojektin halutaan edistävän itse kehityskohteen lisäksi koko organisaation kehittymistä, sitä tulisi hyödyntää myös organisaation oppimisen näkökulmasta. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, kehitysryhmätyöskentely on mahdollinen väline tai foorumi organisatoristen oppimisprosessien syntymiseen. On mahdollista, että sisäisten kehittämisprojektien hallinta helpottuisi, jos ne kyettäisiin nykyistä selvemmin näkemään myös oppimisprosesseina. Toisin sanoen jo uusia projekteja käynnistettäessä hyväksyttäisiin se, ettei ”oikoteitä” menestykseen ole. Syvällinen muutos etenee joka tapauksessa vain yhteisen pitkäkestoisen työstämisen ja tätä kautta tapahtuvan oppimisen kautta. Muutoksesta ei tule muutosta ennen kuin se on tapahtunut kaikkien tai edes useampien organisaatiossa työskentelevien ihmisten mielissä. (vrt. Leppänen 1991).

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, saavutettuja tuloksia ja niiden luotettavuutta. Tarkoituksena ei ole kerrata menetelmien yleisiä heikkouksia ja vahvuuksia, joita on käsitelty tässä työssä aiemmin (luku 4), vaan tehdä arviointia tämän tutkimuksen onnistumisesta.

8.3.1 Tutkimuksen validiteetin arviointi

Tutkimuksen **luotettavuudella, validiteetilla**, tarkoitetaan sitä ovatko teoria, malli ja käsitteet yhteensopivia todellisuuden kanssa. Tapaustutkimuksen luotettavuutta on

usein arvosteltu siitä, että 1) niistä puuttuu tilastollinen validius, 2) niiden avulla voidaan luoda hypoteeseja, mutta ei testata niitä, eikä 3) niiden avulla voi tehdä yleistyksiä. (Gummerson 1991, 77.) Luotettavuuden peruskriteerit ovat vahva ja rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tulosanalyysistä ja raportoinnista. (Merriam 1988, 177; Nieminen 1997, 216.) Laadullisessa tapaustutkimuksessa validiteettia arvioidaan sen mukaan, miten onnistuneesti tutkittava ilmiö saadaan esiin, perustuuko tulos tunnistettavalla tai todistettavalla tavalla aineistoon, lisääkö se tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja antaako se lisävalaistusta aiheeseen (Hirsijärvi ym. 2004).

Tutkimustulosteni luotettavuuden kannalta kriittiset tekijät liittyvät empiirisen aineiston toimijoiden valintaan, käytettyihin menetelmiin ja johtopäätösten tekemiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi olisi voitu valita organisaatioita kuntasektorilta tai valtiosektorilta, jolloin kehitettävä palkkausjärjestelmä olisi ollut kaikissa kohdeorganisaatioissa erilainen ja kohdistunut koko henkilöstöön. Palkkausjärjestelmähankkeen³¹, josta tutkimusaineisto oli, aineistossa oli myös yksittäisiä organisaatioita teollisuudesta, joiden mukaanotto olisi tuonut mukaan palkkausjärjestelmiä, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja, joissa olisi ollut kemianteollisuuden palkkausjärjestelmistä poikkeava työmarkkinasopimustausta. Kemianteollisuuden kohdeorganisaatioiden kehittämisen kohteiden samanlaisuuden ohella myös kehitysprosessin ajallinen kulku, joka valituissa kohteissa oli lähellä toisiaan vaikutti kohdeorganisaatioiden valintaan, sillä Palkkausjärjestelmähankkeen aineistossa organisaatioiden kehittämisprosessit sijoittuivat 1970-luvulta tähän päivään ja lähitulevaisuuteen, kuntaorganisaatioiden vasta aloittaessa henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmien kehittämistyötä. Tutkimuksen vaihtoehtoisiksi tutkimusmenetelmiksi olisi voinut valita esimerkiksi pelkkiä palkkausjärjestelmiä vertailevan tutkimuksen tai useampiin tapauksiin perustuvan kvantitatiivisen survey -menetelmän. Koska kyseessä on tapaustutkimus valitsin pääasiassa laadullisen lähestymistavan, sillä toivoin käytännön tarkastelun antavan havainnollisen näkökulman lisäksi myös syvyyttä tutkimukseeni.

³¹ Ks. lisää ja tarkemmin sivulta www.bit.tkk.fi/samapalkkaus

Validiteetin tarkastelussa puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista (Järvinen 1990, 68). **Sisäisessä validiteetissa** on kyse siitä, missä määrin tutkimus vastaa osallistujien näkemyksiä ja heidän määritelmiään tutkitusta tilanteesta (Syrjälä ja Numminen 1988). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on pystyttävä esittämään tuloksensa niin avoimesti, että ne mahdollistaisivat lukijoille oman tulkinnallisen näkemyksen muodostamisen. Kaikki laadullinen tutkimus on jollain tavalla subjektiivista. Tämän tutkimuksen eri vaiheet on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti tutkimusaineistoa ja -menetelmiä kuvaavassa luvussa (luku 4.4) sekä empiria käsittelevässä luvussa (luku 5), jossa on kuvattu muutosprosessit kohdeorganisaatioittain. Käyttämällä tapaustutkimuksessa menetelmien, aineistojen tai näkökulmien triangulaatiota eli erilaisia menetelmiä, aineistoja sekä näkökulmia on pidetty yhtenä keinona parantaa tutkimuksen luotettavuutta (ks. Cohen ja Manion 1989, 269-277; Gummesson 1991, 121-122; Patton 1990, 464; Eskola ja Suoranta 1998, 69). Tässä tutkimuksessa käytin erilaisia tutkimusaineistoja sekä tutkimusmenetelmiä saadakseni monipuolisen kuvan tutkimuskohteestani ja parantaakseni tutkimuksen luotettavuutta erilaisten menetelmien tuottaessa samansuuntaisia tutkimustuloksia. Tämän lisäksi pyrin tutkimuskohteen monipuoliseen käsittelyyn sisällyttämällä tutkimuskohteen arviointiin muutoskohteen eri osapuolten näkökulmia. Tässä tutkimuksessa on pyritty säilyttämään ja osoittamaan aineiston sekä lopullisten tulosten kuvauksen vastaavuus koko raportoinnin ajan. (Tynjälä 1991; Uljens 1989.)

Sisäistä validiteettia voidaan käsitellä tarkastellen erikseen kuvaavaa, käsitteellistä, ja teoreettista validiteettia. Arvioidakseen kuvaavaa validiteettia on lukijan kysyttävä ensiksi sitä, onko jokainen tapahtuma todella sitä, mitä tutkija ajatteli sen olevan. Pystyäkseen tällaisen arviointiin lukijan on tarkasteltava tutkimusaineiston laatua ja kiinnitettävä huomiota siihen, mitkä tekijät vaikuttavat eniten ilmiön kuvaukseen. (Syrjälä ja Numminen 1988, 138. Ks. myös Walker 1980.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineisto täydentävät onnistuneesti toisiaan. Tutkimusta tehtäessä haastattelujen ja kyselyn rytmitys osoittautui tärkeäksi, sillä kehittäjiä haastatteluissa sain arvokasta tietoa organisaatiosta ja sen toimintatavoista sekä muutoksen kohteesta eli palkkausjärjestelmästä, joista kysyttiin kyselyllä esimiehiltä sekä alaisilta. Kyselyvastauksien analyysien jälkeen esimiesten ja alaisten

haastattelut toivat tulkintaa kyselytuloksille. Henkilöhaastattelut täydensivät kuvaa kehitysprojektien työskentelystä sekä etenemisestä. Tietolähteenä olleet esimiehet ja alaiset olivat organisaatiokohtaisen muutosprosessin kuvaamisen parhaita asiantuntijoita, sillä he ovat itse olleet tekemässä muutosta organisaatiossa tai he ovat seuranneet muutosprosessia omissa palkanmaksuperusteissaan. Teemahaastattelun avulla haastateltavat saivat kuvata muutosta, jolloin heillä oli mahdollisuus konstruoida vastauksensa ilman valmiita vaihtoehtoja tutkijan saadessa juuri sellaisen tiedon, joka vastaajalla itsellään oli. Toisin sanoen voidaan luottaa käsitysten ja tiedon aitouteen. Toisaalta tutkijalta voi jäädä saamatta sellainen tieto, jota on oletettu saavansa. Laadullisessa tutkimuksessa edellä mainittu seikka on kuitenkin hyväksyttävä.

Käsitevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin käytetyt käsitteet sopivat yhteen aineiston kanssa. Tässä yhteydessä tarkastellaan tutkimusaineistosta muodostuneiden muutoksenhallinnan kriittisten tekijöiden sisältöä suhteessa niiden kuvaukseen arvioiden niihin kuuluvien seikkojen samanlaisuutta kuuluakseen yhteen sekä erilaisuutta, jotta ne todella eroavat toisistaan. (Syrjälä ja Numminen 1988, 139.) Lincoln ja Guba (1985) puhuvat tässä yhteydessä laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta käyttäen kriteerinä käsitteiden vastaavuutta. Se tarkoittaa sitä, että tutkijan tuottamat rekonstruktiot vastaavat mahdollisimman hyvin tutkittavan alkuperäisiä konstruktioita todellisuudesta, ei siis itse todellisuutta. Tapaustutkimuksessa tärkeä sisäisen validiteetin arviointikohde on se, missä määrin tutkimus vastaa tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä tutkitusta asiasta. Alkuperäisen aineiston ja lopullisen kuvauksen vastaavuuden osoittaminen on keskeinen luotettavuuden kriteeri. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan väittämänsä sisäisesti johdonmukaisesti. Tutkimuksessa siis evaluoidaan tutkimuksen väittämiä ja näin sovelletaan totuuden koherenssikriteeriä (Uljens 1991, 52-55). Tässä tutkimuksessa on pyritty kaikissa vaiheissa vastausten täydelliseen kuvaamiseen. Yhdessä tutkimuskohteen kuvauksen kanssa voidaan pyrkiä selvittämään tutkimusprosessin aikana tapahtunutta tutkimustehtävän täsmentymistä sekä niitä erilaisia metodisia ratkaisuja ja aineistonkeruun muotoja, joita tutkimusprosessin ja tutkimusasetelman eri vaiheissa on tehty. (Kiviniemi 1999, 79.)

Tässä tutkimuksessa ongelmanasettelu ja teoreettinen viitekehys täsmentyivät aineistosta nousseiden seikkojen perusteella aineistoa analysoitaessa. Kehittämiseen osallistuneet henkilöt kuvasivat kehitystoimintaa (miten toimittiin), tuotoksia (mitä projektityöskentely tuotti) sekä projektityöskentelyn ohjausta. Ongelmat ja teoreettinen viitekehys ovat identtisiä aineistosta nousseiden keskeisten teemojen kanssa. Tutkimuksessa teemaluokkien vastaavuus on osoitettu käyttäen runsaasti lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Laadullisessa tapaustutkimuksessa objektiivinen maailma muodostuu kuitenkin jokaisen tutkittavan omasta todellisesta kokemusmaailmasta, joka ilmaistaan käsityksinä. Näin tutkija ei etsi yhtä totuutta, vaan hyväksyy sen, että on olemassa useita totuuksia. Keskeinen validiteettikysymys on, onko tutkija tavoittanut vastaajan tulkinnan, jolloin luokitustavan tulee olla sellainen, että mitään vastausten sisällöstä ei rajata pois. Tämän tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa huomioidaan myös teorian ja aineiston välinen suhde, käsitteiden väliset suhteet sekä niiden määrittely. (Syrjälä ja Numminen 1988, 139.) Tässä tutkimuksessa teoreettista viitekehystä rakennettiin aineiston analyysin kanssa samanaikaisesti etsien aikaisempia tutkimustuloksia sekä teoriaa tarkentamaan aineistosta nousseita aiheita. Empirian analysoinnin jälkeen palattiin teoriasta valittujen mahdollisten kriittisten tekijöiden listaan kehitysprojektin muutoksenhallinnassa. Yhdistettiin tutkimustuloksia ja tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta nostaan esille tärkeimpiä empirian esiintuomia kriittisiä tekijöitä palkkausjärjestelmämuutoksessa. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet on määritelty ja muutosprosessin mahdolliset kriittiset tekijät on kuvattu tutkimuksen alkuosassa (luvut 2.6 ja 3).

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleensä yleistettävyyttä ja tulosten käyttökelpoisuuden arviointia. Ulkoinen validiteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan jakaa vertailtavuuteen ja siirrettävyyteen. (Lincoln ja Cuba 1985, 39-43; Tynjälä 1991, 390.) Vertailtavuus on yhteydessä siihen, miten hyvin tutkimuksen eri osat, keskeiset käsitteet, kohde ja sen ominaisuudet on kuvattu ja määritelty. Mikäli kyseiset seikat on esitetty riittävän perusteellisesti voivat muut tutkijat vertailla tutkimuksen tuloksia muihin samaan aihepiiriin liittyviin tutkimuksiin. (Syrjälä ja Numminen 1988, 143. Ks. myös Goetz ja LeCompte 1984.) Tässä tutkimuksessa on pyritty vertailtavuuteen tuloksia kirjoitettaessa tähän tutkimukseen, mikä ilmenee

viittauksina ja vertailuna aikaisempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, missä määrin tutkija käyttää saman tai läheisten alojen tutkijoiden käyttämiä käsitteitä, määritelmiä ja tutkimustekniikoita, jotta tulokset olisivat siirrettävissä johonkin toiseen palkkausjärjestelmän muutosprosessiin jossakin toisessa organisaatiossa (Tynjälä 1991, 390). Tässä tutkimuksessa käsitteet ovat yhtäläisiä palkkausjärjestelmiä sekä kehitysprojekteja koskevien tutkimusalueiden kanssa. Olen kuvannut palkkausjärjestelmän kehittämisen tutkimusaineistossani vahvuuksineen ja puutteineen. Kuvauksen ja tulosten valossa lukija voi päätellä, voisiko samanlainen toimintatapa toimia hänen tilanteessaan, mitä siitä voidaan oppia ja, kuinka sitä voidaan jalostaa sekä kehittää tulevaisuudessa. Näin myös lukijan voi osallistua tutkimuksen sovellusarvon määrittämiseen. Tapaustutkimuksella ei siis tähdätä tilastolliseen, vaan analyyttiseen yleistettävyyteen, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä ja sovellettavuutta alkuperäisen tutkimuskohteen ulkopuolelle (Huhtinen ym. 1994, 168-170; Patton 1990, 486-490; Tynjälä 1991, 390-391).

8.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetin ja yleistettävyyden arviointi

Reliabiliteetin arvioinnissa keskitytään koko tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden arviointiin eli vastaako tulos sitä, mitä aineiston perusteella voidaan saada esiin. (Mishler 1990, 87; Varto 1992, 103) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida kuitenkaan tarkistaa tutkimusta toistamalla. Uudessa tutkimuksessa muotoutuu ongelmien merkitys, aineiston luonne ja merkityksien tulkinta aina uudelleen. Uusi tutkimus tarkentaa tietoa ja tuo tutkittavaan asiaan lisäpiirteitä. (Ahonen 1995, 130-131.) Tämä johtuu siitä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, ja niinpä pääasiallinen kriteeri luotettavuutta arvioitaessa on tutkijan osuus tutkimuksessa. Erityisesti laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tutkijan on pohdittava tekemiään ratkaisuja ja päätelmiä luotettavuuden näkökulmasta (Eskola ja Suoranta 1998, 209–211; Kvale 1996, 235–237.) Läheinen vuorovaikutussuhde tutkijan ja tutkittavan välillä kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuuden. Tutkija voi nimittäin vaikuttaa pelkällä läsnäolollaan tapahtumien kulkuun siitä huolimatta, että hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Tutkijan omat ennakkokäsitykset, samaistuminen

tutkimushenkilöihin tai jo pelkkä läsnäolo aineistonhankintatilanteessa saattaa vaikuttaa tutkimukseen. (Syrjälä ja Numminen 1988, 136–137.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan vaikutelma haastatteluista oli, että haastateltavat olivat hyvin vapautuneita ja tulivat mielellään haastateltaviksi. Tutkija ja kohdeorganisaatioiden kehitysprojektiryhmien jäsenet, esimiehet tai uuden palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat toimihenkilöt eivät olleet tavanneet ennen haastatteluja, joten kummallakaan osapuolella ei juuri ollut ennakkokäsityksiä toisistaan. Tutkijan vaikutusten lisäksi myös systemaattiset virheet aineiston koonnissa tai analysoinnissa voivat heikentää uskottavuutta. (Syrjälä ja Numminen 1988, 136–137.) Tämän tutkimuksen kyselyaineistossa satunnaisuutta ovat aiheuttaneet vastaajat, jotka osallistuivat eri henkilöstöryhmistä kohdeorganisaatioissa eri intensiteetillä. Tämä on kuitenkin tapaustutkimuksen yksi realiteetti, joka on huomioitava kehittämisen arvioinnissa ja tutkimustuloksia raportoitaessa. Aineiston ongelmana oli myös se, että sen pohjalta tehdyt tulkinnat jäivät paikoin pinnallisiksi. Tämä johtui osittain siitä, että tutkimusaineisto oli Palkkausjärjestelmähankkeesta, jossa tutkimusaineistoa kerättiin pääasiassa samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta palkkausjärjestelmiä uudistettaessa, jolloin tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteista ei päästy kaikilta osin pintaa syvemmälle kohdeorganisaatioissa. Toisaalta tulkintoja ei tulekaan viedä syvemmälle kuin, mihin aineisto antaa edellytyksiä. Alhaisen vastausprosentin, pienen aineiston vuoksi kyselyn päätehtävänä olikin tuottaa suuntaa antavaa, kuvailevaa informaatiota, ja tässä se täytti hyvin tehtävänsä.

Ulkoisen reliabiliteetin eli toistettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija raportoi tutkimusprosessin eri vaiheet ja menetelmät mahdollisimman tarkasti siten, että lukija voi nähdä, etteivät tulokset perustu vain henkilökohtaiseen intuitioon tutkitusta ilmiöstä. Toistettavuutta on lähes mahdotonta testata, koska vuorovaikutustilanteet ovat tuskin koskaan toteutettavissa samanlaisina. Voidaan kuitenkin todeta, että milloin tutkimusprosessi on kuvattu selvästi ja eksplisiittisesti silloin reliabiliteetti tässä suhteessa on korkeampi kuin, jos tutkijalla olisi vapaat kädet toteuttaa ja raportoida tutkimuksensa haluamallaan tavalla kertomatta siitä toisille (Walker 1980). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt huolelliseen, jopa pikkutarkkaan kuvaukseen tutkimusprosessin eri vaiheiden etenemisestä ja luotettavuudesta.

Tutkijan aineistoa ja menetelmiä koskevat valinnat on kerrottu ja pyritty myös perustelemaan (luvussa 4). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden osoittamisen kannalta yksi keskeisimmistä kysymyksistä liittyy tutkittavien henkilöiden suojaamiseen. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkimuksen luotettavuutta pitäisi koetella ennen kaikkea tutkittavaan kohdeorganisaatioon tai toimintaan päin. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt suojaamaan tutkittavia käyttämällä kohdeorganisaatioista koodinimiä ja yksittäisistä haastateltavista koodilyhenteitä. Mielestäni tutkittavien suojaamiseksi tekemäni toimenpiteet eivät ole oleellisesti muuttaneet tutkimuskohteesta antamaani kuvaa. Sen sijaan lukijoiden vakuuttaminen tutkimuksen luotettavuudesta olisi ollut helpompaa, mikäli organisaatioista ei olisi käytetty koodinimiä.

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyys on ongelmallista (Eskola ja Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu palkkausjärjestelmien kehityshankkeita kemianteollisuuden yrityksissä. Tilastollisen yleistämisen sijaan tutkimuskohteen evaluointiin keskittyvässä tutkimuksessa painotetaan ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta (Patton 1990, 491; Yin 1994). Tämä tarkoittaa, että näitä tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää muihin kehittämisprojektien muutoksenhallintatutkimuksiin. Sen sijaan tutkimustulosten pohjalta voidaan pyrkiä tekemään teoreettisia yleistyksiä, joilla voidaan olettaa olevan pätevyttä yli tutkitun tapauksen (ks. Eisenhardt 1989). Tutkittaessa palkkausjärjestelmä uudistusta jonakin toisena ajankohtana, toisessa organisaatiossa voidaan päätyä erilaisiin tulkintoihin kuin tässä tutkimuksessa.

Alasuutarin (1994) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on paikallinen selittäminen, eli selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Staken (1995) mukaan tapaustutkimuksen yleistettävyys riippuukin siitä, miten hyvin tutkittu tapaus on kuvattu. Olen tarjonnut joitain käytännön suosituksia ja vaihtoehtoja palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoprosessiin. Ennen lopullisia tutkimustuloksia alustavia tuloksia on voitu käyttää hyväksi uusien palkkausjärjestelmä uudistusten arvioinnin suunnittelussa ja toteutuksessa Teknillisen korkeakoulun Palkkausjärjestelmä -hankkeessa. Vaikka aineistosta onkin löydettävissä perusteet sille, miten tutkimuksessa on päädytty tietynlaiseen luokitteluun tai aineiston analyysiin, toisaalta joku toinen tutkija tai

Palkkausjärjestelmähankkeen osallinen saattaisi löytää samalle aineistolle toisenlaisen luokitusperustan ja painottaa enemmän joitakin muita aineistosta löydettäviä ulottuvuuksia. Palonen (1988, 17) toteaa, tulkinta on aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä. Jokainen tulkinta on hänen mukaansa kiistettävissä ja jokaiselle tulkinnalle voidaan esittää myös vaihtoehtoja. Siitä syystä on tärkeää, että tutkija perustelee tarkoin omat valintansa. (Palonen 1988.)

8.4 Jatkotutkimuksen haasteet

Jatkotutkimuksen haasteet keskittyvät muutoksenhaallintaan palkkausjärjestelmäuudistuksissa, palkkausjärjestelmän sisällön ja käytännön työssä soveltamisen tutkimiseen sekä edelleen kehittämisen ja organisaation toiminnan muutosten mukana muuttumisen tutkimiseen. Muutoksenhaallinnassa tutkimusta voitaisiin laajentaa ottamalla mukaan organisaatioita eri toimialoilta ja seurata näissä muutosprosesseja sekä muutoksenhaallintaa, kun mukana olisi julkisia organisaatioita sekä yksityisiä yrityksiä. Eri sektoreilla toimivien organisaatioiden liittäminen samaan tutkimukseen tuo mukanaan myös erilaiset palkkausjärjestelmät ja laajentaa palkkausjärjestelmäuudistuksen piiriin kuuluvien henkilöiden määrää, jolloin muutosprosessia voidaan tarkastella yhden organisaation koko henkilöstöllä tai vertailla esimerkiksi työntekijöitä tai toimihenkilöitä ja heille kehitettävää palkkausjärjestelmää eri organisaatioissa. Palkkausjärjestelmän sisällön tutkimuksen kohdalla voidaan ymmärrystä laajentaa siitä, kuinka arviointimenetelmäosaamista voidaan levittää organisaatioissa ja tukea niissä tapahtuvaa samapalkkaisuusajatusta edistävää toiminnankehittämistä.

Tarvitaan myös lisää tietoa siitä, millä edellytyksillä ja millaisilla kehittämismenetelmillä muutokset voivat siirtyä organisaation käyttöön ja millaiseksi toiminnan jatkuvuus muodostuu uusia menetelmiä sovellettaessa. Tarkennettuna tutkimustehtävänä voitaisiin selvittää, kuinka arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä voi edistää tasa-arvoisuutta esimerkiksi eri sukupuolten, eri ikäisten tai rotuisten välillä ja, kuinka tähän tarkoitukseen suunniteltua palkkausjärjestelmää käytetään organisaatioissa. Palkkausjärjestelmän soveltamisprosessiin vaikuttaa se, miten töiden sisältö nostetaan esille eli, kuinka valmiita tai koulutettuja henkilöt ovat analysoimaan omaa työtään. Tasa-arvoa tai

epätasa-arvoa tuottavien mekanismien paljastaminen vaatii syvällistä, organisaatiokohtaista palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvien prosessien analyysiä sekä kehittämistä. Näiden mekanismien paljastaminen voisi olla keskeinen jatkotutkimuksen aihe. Jatkotutkimuksen aiheena voisivat myös olla palkkatilastot, jolloin muutoksenhallinnan tutkimuksen ongelmanasetteluun voitaisiin lisätä muutoksen vaikutukset niin organisaatiolle kuin henkilöstölle.

Omalle työlleni luonnollinen jatkotutkimuksen aihe muodostuu palkkausjärjestelmien muutoksenhallinnan ympärille. Pitkittäistutkimuksen avulla tapaustutkimuksen kautta voisi hakea käytännön tietoa kehittämistyöstä, palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista niin esimiestyöskentelyssä arviointimenetelmän soveltajina kuin samapalkkaisuuden toteutumisenä yksilötasolla, kun käytössä on arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä. Palkkausjärjestelmän käytönaikaisen kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, jotta se tukee mahdollisimman tehokkaasti organisaation muuttuvaa toimintaa. Jatkotutkimusta voisikin tehdä myös keskittyen siihen, millä ehdoilla ja edellytyksillä palkkausjärjestelmän kehitystyöstä muodostuu jatkuvaa toimintaa organisaatiossa eli, miten organisaatiossa voidaan varmistaa jatkuvan kehittämisen omaksuminen osaksi palkan määrittymisen toimintaprosesseja.

LÄHTEET

- AATONEN, P., KOIVULA, A., PANKAKOSKI, M., TEIKARI, V. ja VENTÄ, M. (1996) *Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän*. Teknillinen korkeakoulu, Working Paper 3. Espoo.
- ACKER, J. (1990) *Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista*. Vastapaino. Tampere.
- ACKER, J. (1992) *Gendering Organizational Theory*. Teoksessa *Gendering Organizational Analysis* (toim.) Mills, A., J. & Tancred, P.. Saga. Newbury Park.
- ACKERMAN, L.S. (1982) *Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change*. *Organizational Dynamics*, Summer 1982. 46-67.
- ADLER, P.S. ja SHENBAR, A. (1990) *Adapting Your Technological Base: The Organisational Challenge*. *Sloan Management Review*, Fall, 25-37.
- AHONEN, S. (1995) *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa Syrjälä, I., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. ja Saari, S.: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy. Rauma.
- AITTA, U. (1992) *Taylorismista professionaaliseen osaamiseen. Selvitys akavalaisten ammattialojen työn vaativuudesta ja työnarviointijärjestelmien kehittämisestä*. AKAVA. Helsinki.
- ALASOINI, T. (1997) *Kansallinen työelämän kehittämisohjelma: taustaa, lähtökohtia ja alkuvaiheen kokemuksia*. Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. ja Kasvio, A. (toim.) *Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen*. Työministeriö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelman raportti 2.
- ALASUUTARI, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Tampere.
- ANTTILA, P. (1996) *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. Akatiimi. Jyväskylä.
- ARGYRIS, C., PUTNAM, R. ja SMITH, D.,M. (1985) *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. Jossey-Bass. San Francisco.
- ASP, E. ja PELTONEN, M. (1991) *Työelämän sosiologia*. Otava. Aavaranta-sarja 23. Helsinki.
- ASP, E., HAKOLA, T., HARJA, A., LOUHEVAARA, V., UHMAVAARA, H. ja VUORINEN, J. (1992) *Työn vaativuuden arviointi*. Turun yliopiston sosiologian laitos ja Työterveyslaitos. Turku.
- BARKER, B. (1998) *The Identification of Factors Affecting Change Towards Best Practice in Manufacturing Organisations*. *Management Decision* 36/8. 549-556.
- BEER, M. (1980) *Organization Change and Development, A Systems View*. Goodyear Publishing Company. Santa Monica (CA)
- BEER, M., EISENSTAT, R.A. ja SPECTOR, B. (1990) *Why Change Programs Don't Produce Change*. *Harvard Business Review*. November-December 1990, Vol. 68, No.6, 158-166.
- BEIJERSE, R.P. (2000) *Knowledge Management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs*. *Journal of Knowledge Management* 4 (2), 162-179.
- BELCHER, D.W. ja ATCHISON, T.J. (1987) *Compensation Administration*. Prentice-Hall Inc. Eglewood Cliffs, New Jersey.J.

- BERCKHARDT, R. ja HARRIS, R. (1987) *Organizational transitions: managing complex change*. 2. painos. Addison-Wesley Pub. Co. Reading (MA).
- BODDY, D. ja BUCHANAN, D.A. (1992) *Take the Lead: Interpersonal Skills for Project Managers*. Prentice Hall International Ltd. Cornwall (UK).
- BROWN, D. ja AMSTRONG, M. (1997) *Terms of Enrichment*. People Management, 9.
- BUHANIST, P. (2000) *Organizational Change, Development Efforts and Action Research*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.
- BULLOCK, R.J. ja BATTEN, D. (1985) *It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis*. Group & Organization Studies. Vol. 10. No. 4. 383-412.
- BURKE, W.W. (1982) *Organizational Development: Principles and Practices*. Little Brown. Boston.
- BURKE, W.W. (1987) *Organization Development: A Normative View*. Addison-Wesley. Reading (MA).
- BYARS, L.L. (1991) *Strategic Management: Formulation and Implementation*. 3. painos. Harper Collins.
- CARNALL, C.A. (1990) *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- CLAMAN, P.H. (1998) *Work Has Changed, But Our Compensation Programs Have not*. Compensation and Benefits Management, Winter 1-6.
- CLELAND, D.I. (1994) *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 2. painos. McGraw-Hill. New York.
- COHEN, L. ja MANION, L. (1989) *Research methods in Education*. 3. painos. Routledge. London.
- CRAWFORD, L. (2000) *Profiling the Competent Project Manager*. Proceedings of PMI Research Conference 2000. 3-15.
- CROUCH, C. (1997) *Skill Based Full Employment: The latest philosopher's stone*. British Journal of Industrial Relations, 35(3).
- CUMMINGS, T.G. ja WORLEY, C.G. (1993) *Organization Development and Change*. 5. painos. West Publishing Company. St. Paul (MN).
- DAVE, R.H. (1980) *A built-in system of evaluation for reform projects and programmes in education*. International review of Education XXVI, 475-482.
- DAVENPORT, T. ja STODDARD, D. (1994) *Reengineering: Business Change or Mythic Proportions?* Management Information Systems Quarterly, June, 121-127.
- DE WIT, A. (1988) *Measurement of project success*. Project Management. Vol. 6. No. 3. August, 164-170.
- DENTON, D.K. (1996) *Four Simple Rules for Leading Change*. Empowerment in Organizations. Vol. 4. No. 4. 5-9.
- DIXON, N. (1999) *The Organizational Learning Cycle*. 2. painos. Gower Publishing Limited. Aldershot.

- EICHELBERGER, K.A. (1994) *Leading Change through Projects*. Quality Progress. Vol. 27. No. 1. 87-90.
- EISENHARDT, K. (1989) *Building theories from case study research*. Academy Of Management Review. Vol.14. No.4, 532-550.
- EISENHARDT, K. (1996) *Building theories from case study research*. Teoksessa Huber, G. ja Van de Ven, A. (toim.): Longitudinal field research methods. Sage. London. S. 65-90.
- EL-SABAA, S. (2001) *The skills and career path of an effective project manager*. International Journal of Project Management 19(2001). 1-7.
- ERICSSON, T. (1991) *Systematisk arbetsvärdering. Ett lönesättningsinstrument I närbild*. Sociologiska institutionen. Umeå: Umeå universitetet.
- ESKOLA, J. ja SUORANTA, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- EUROOPAN YHTEISÖN PERUSTAMISSOPIMUS, *Rooman sopimus 1957*
- EUROOPAN YHTEISÖN TASA_ARVODIREKTIIVIT 76/207/ETY, 79/7/ETY, 86/378/ETY ja 86/613/ETY
- EUROOPAN YHTEISÖN TUOMIOISTUIMEN PÄÄTÖKSET Danfoss C-3199/89, Rummler C-127/87, Enderby C-127/92, Gillespie C-342/93.
- FALCK, A. (1981) *Työluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa*. Lisensiaattityö. Teknillinen korkeakoulu. Tekniikan lisensiaatin tutkinto. Espoo.
- FALCK, A. (1983) *Työluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi väitöskirja. Espoo.
- FALK, A. (1997) *Työn vaativuus, suoritus ja tulos palkkauksen perusteina*. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Working paper no 7/1997. Libella Painopalvelu Oy. Espoo.
- FILANDER, K. (2000) *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990 –luvulla*. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Pront. Tampere.
- FINK, A. (1995) *The survey handbook*. SAGE Publishing Ltd. United States of America.
- FRAMEN, D.J. (1999) *Project Management Competence. Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations*. Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- FRENCH, W.L. ja BELL, C.H. (1999) *Organization development - Behavioral science interventions for organization improvement*. 6. painos. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs (NJ).
- GERHART, B. ja MILKOVICH, G.T. (1992) *Employee compensation: research and practice*. Teoksessa Donnette, M.D. and Hough, L.M. (toim.) Handbook of Industrial and organisational Psychology . (toim.) Donnette, M.D. and Hough, L.M.. Consulting Psychologists Press. Palo Alto.
- GILBREATH, R.D. (1986) *Winning at Project Management: what works, what fails and why*. John Wiley & Sons. New York.
- GOETZ, J.P. ja LECOMPTE, M.D. (1984) *Etnography and qualitative design in educational research*. Academic Press. Orlando.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. ja BALKIN, D.B. (1992) *Compensation, organizational strategy and firm performance*. South-Western Series on Human Resources Management. Cincinnati, Ohio.

- GOODSTEIN, L.D. ja BURKE, W.W. (1997) *Creating successful organization change*. Teoksessa: Carnal, C.A. Strategic Change. 159-173. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- GREENWOOD, D.J., WHYTE, W.F. ja HARKAVY, I. (1993) *Participatory Action Research as a Process and as a Goal*. Human Relations, Vol. 46, No. 2, 175-192.
- GUMMERSON, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage. London.
- HAKONEN, N., HAKONEN, A., KURONEN, T., HULKKO, K. ja PALVA, A. (2001) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001*. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.
- HAMMER, M. ja STATON, S. (1995) *The Reengineering Revolution Handbook*. Harper Collins Publishers. Glasgow.
- HATCH, M.J. (1997) *Organization Theory*. Oxford University Press. Oxford.
- HEIKKILÄ, T. (1998) *Tilastollinen tutkimus*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- HENEMAN, R., LEDFORD, G. JA GRESHAM, M. (2000) *The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery*. Teoksessa: Rynes, S. ja Gerhard, B. (toim.) Compensation in organizations. Jossey Bass. San Francisco.
- HERMAN, J.L., MORRIS, L.L. ja FITZ-GIBBON, C.T. (1987) *Evaluator's handbook*. Sage. Newbury Park.
- HILTROP, J.-M. (1995) *The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s*. European Management journal, 13(3).
- HIRSIJÄRVI, S. ja HURME, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- HIRSIJÄRVI, S., REMES, P. ja SAJAVAARA, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- HOLMILA, M. (1999). *Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä*. Teoksessa Paakkunainen Kari (toim.). Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulosvastuusta dynaamiseen nuorisotoimintaan, 46-60. Hakapaino. Helsinki.
- HORELLI, L. ja SAARI, M. (toim.) (2002) *Tasa-arvoa valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaistamisen menetelmiä ja käytäntöjä*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Helsinki.
- HUHTINEN, A., KOPONEN, P., METRI, A., PELLINEN, S., SUORANTA, J. ja TUOMI, K. (1994) *Luottavuuden ulottuvuudet laadullisessa tutkimuksessa*. Teoksessa Varto, J. (toim.) Kohti elämismailman ja ihmisen laadullista tutkimista. Suomen fenomenologisen instituutin tutkimuksia. Tampere.
- HULKKO, K., HAKONEN, A., HAKONEN, N. ja PALVA, A. (2002) *Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen*. WSOY. Helsinki.
- ILO sopimus 100:<http://www.finlex.fi/fi/laki/>. (Viitattu 15.11.2004.)
- IMAI, M. (1986) *Kaizen*. Random House Business Division. New York.
- JOKINEN, A. ja JUHILA, K. (1993) *Valtasuhteiden analysoiminen*. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi ja Suoninen, Eero: Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino. Tampere. 75-110.

- JUHELA, A. (1994) *Teollisuuden koulutusstrategiat elinikäisen oppimisen perspektiivistä*. Teoksessa Kajanto, A. ja Tuomisto, J. (toim.) *Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja*. Kansanvalistuksen ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Jyväskylä.
- JUHILA, K. (1993) *Miten tarinasta tulee tosi: Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa*. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi ja Suoninen, Eero: *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino. Tampere. 151-188.
- JUUTI, P. (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava. Aavaranta-sarja n:o: 18.
- JÄRVENPÄÄ, E. ja ELORANTA, E. (2000) *Organizational Culture and Organizational Development*. Teoksessa: Karwowski, W. (toim.) *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. Taylor and Francis Inc.
- JÄRVINEN, A. (1990) *Reflektiivisen ajattelun kehittyminen opettajankoulutuksen aikana*. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A 35. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus. Jyväskylä.
- KALIMO, R. ja TOPPINEN, S. (1997) *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- KANTER, R.M. (1991) *Transcending Business Boundaries: 12000 World Managers View Change*. Harvard Business Review. 5-6/1991. 151 – 164.
- KANTER, R.S., STEIN, B.A. ja JICK, D.T. (1992) *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press. New York.
- KASVIO, A. (1995) *Kohti uutta teollista kulttuuria. Tutkimus toimintatapojen uudistamisen tarpeista, mahdollisuuksista ja rajoista 1990-luvun suomalaisessa metalliteollisuudessa*. Tampereen yliopiston sosiologian laitos. Työraportti 3.
- KASVIO, A. (1994) *Työelämänä muutos ja toimintatutkimus*. Sosiologia 1/94, 24-34.
- KASVIO, A. (1997) *Digitaalinen kumous, työn murros ja tietoyhteiskunta*. Teoksessa Stachon, Kari (toim.): *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Gaudeamus. Tampere. 89-108.
- KATZENBACH, J. (1995) *Real Change Leaders*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- KAUFMAN, R.S. (1992) *Why Operations Improvement Programs Fail: Four Managerial Contradictions*. Sloan Management Review, Fall 1992. 83-93.
- KERZNER, H. (1989) *Project Management, a System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 3. painos. Van Nostrand Reinhold. New York.
- KERZNER, H. (1998) *Project Management, a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 6. painos. Van Nostrand Reinhold. New York.
- KEVÄTSALO, K. (1991) *Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma*. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Tutkimusraportteja 16.
- KEVÄTSALO, K. (1994) *Yhteisymmärrystä, luottamusta ja tehokkuutta jäljittämässä*. Metallityöväen liitto.
- KIMMONS, R.L. (1990) *Project Management, A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 3. painos. Van Nostrand Reinhold. New York.

- KIVINIEMI, K. (1999) *Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina*. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. ja Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. WSOY. Atena. Juva.
- KIVISAARI, S. (1983) *Välineellinen suhtautuminen työhön yritysorganisaatioissa*. Helsingin kauppakorkean julkaisu, B-62. Helsinki.
- KLEINER, B.H. ja CORRIGAN, W.A. (1989) *Understanding Organisational Change*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 10. No. 3. 25-31.
- KORKEAMÄKI, O. ja KYRÄ, T. (2002) *Explaining gender wage differentials: Findings from a random effects model*. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos, VATT -keskusteluaiotteita, 320. Helsinki.
- KORKEAMÄKI, O., KYRÄ, T. ja LUUKKONEN, A. (2004) *Miesten ja naisten palkkaerot yksityisellä sektorilla*. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos, VATT -keskusteluaiotteita, 327. Helsinki.
- KOTTER, J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. March-April, 59-67.
- KOTTER, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- KUULA, A. (1994) *Tutkimuksessa käytetty metodologia*. Teoksessa: Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. ja Syvänen, S. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos, Sarja T-julkaisuja 14/1994.
- KVALE, S. (1996) *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications. Thousand Oaks, California.
- LAHTI, C., TARUMO, S. ja VARTIAINEN, M. (2004) *Palkkausjärjestelmien Kehittäminen*. Edita Publishing. Helsinki.
- LAHTONEN, M. (1996) *Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa*. Työpaikkojen kehittämisohjelman arviointitutkimus. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 148.
- LAITINEN, M., VARTIAINEN, M., PULKKIS, A. ja SULANDER, J. (1994) *Työntekijän ja ryhmän autonomia työssä*. Psykologia 3, 186-194.
- LANDY, F.J. ja FARR, J.L. (1983) *The Measurement of Work Performance*. Academic Press. New York.
- LANNING, H. (2001) *Planning and Implementing Change in Organisations - A construct for Managing Change Projects*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.
- LANNING, H., ROIHA, M. ja SALMINEN, A. (1999) *Matkaopas muutokseen*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- LAWLER, E.E. III (1992) *Pay the Person, Not the Job*. Industry Week, 241(23).
- LAWLER, E.E. III (1990) *Strategic pay*. Jossey-Bass. San Francisco.
- LAWLER, E.E. III (1991) *Paying the Person: A better approach to management?* Human Resource Management Review, 1(2).
- LAWLER, E.E. III (1996) *Competencies: A poor performance for the new pay*. Compensation and Benefits Review, 28(6).

- LAWRENCE, P.R. ja LORSCH, J.W. (1967) *Organization and Environment*. Harvard University Press. Cambridge (MA).
- LEDFORD, G.E. Jr. (1995) *Paying for the Skill, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers'*. Compensation and Benefits Review, 27(4).
- LEHTO, A.-M. ja SUTELA, H. (1998) *Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-1997*. Tilastokeskus. Helsinki.
- LEPPÄNEN, A., LAUNIS, M., LEHTELÄ, J., AUVINEN, E., KUKKONEN, R. ja SEPPÄLÄ, P. (1991) *Osallistava suunnittelu*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- LEWIN, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Harper and Row. New York.
- LEWIN, K. (1952) *Frontiers in Group Dynamics in Field Theory in Social Science*. Selected Theoretical Papers. Tavistock Publications. 188-237. New York.
- LEWIS, J.P. (1993) *The Project Manager's Reference, a comprehensive guide to project planning, scheduling, evaluation, control and systems*. Probus Publishing Company. Chicago.
- LIDEN, R. ja MITCHELL, T. (1998) *An Exploratory Investigation of Policy Use in the Management of Poor Performers*. Journal of Business & Psychology. Winter Vol 13. Issue 2.
- LINCOLN, Y.S. ja GUBA, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- LIPPITT, R., WATSON, J. ja WESTLEY, B. (1958) *The Dynamics of Planned Change*. Harcourt, Brace & World. New York.
- LUOSTARINEN, H. ja VÄLIVERRONEN, E. (1991) *Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta*. Vastapaino. Jyväskylä.
- LUUKKONEN, A. (2003) *Palkkadiiskriminaatio Suomen teollisuussektorin toimihenkilöillä vuonna 2000*. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos, VATT -keskustelualoitteita, 309. Helsinki.
- MAHONEY, T.A. (1989) *Multiple Pay Contingencies: The strategic design of compensation*. Human Resource Management, 28(3).
- MARTOCCHIO, J.J. (2001) *Strategic Compensation. A Human Resource Management Approach*. 2. painos. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- MATTILA, A. (1993) *Työn arvioinnin ja palkkaustapojen kehitys työntekijäpuolen näkökulmasta*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Falck, A. (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY. Juva. Teoksessa Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A.. WSOY. Helsinki.
- MATTILA, M. (1983) *Työanalyysi*. TTKK. Tampere.
- MAYLOR, H. (1996) *Project Management*. Pitman Publishing. London.
- McADAMS, J.L. (1995) *Design, implementation and results: Employee involvement and performance reward plans*. Compensation & Benefits Review, 27, 2, 45-55.
- MCCALMAN, J. ja PATON, R.A. (1992) *Change Management – A Guide to Effective Implementation*. Paul Chapman Publishing. London.
- MCCLELLAND, D.C. (1973) *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist.

- MCSHANE, S., L. (1990) *Two Tests of Direct Gender Bias in Job Evaluation Ratings*. Journal of Occupational Psychology. 63.
- MERRIAM, S. (1988) *Case study research in education. A qualitative approach*. Jossey Bass Publishers. San Francisco
- MIKKELSEN, H., OLSEN, W. ja RIIS, J.O. (1991) *Management of Internal Projects*. International Journal of Project Management. Vol. 9. No. 2. 77-81.
- MILES, R. E., COLEMAN, H.J. ja CREED, W.E. (1995) *Keys To Success in Corporate Redesign*. California Management Review. Vol. 37. No. 3. 128-145.
- MINTZBERG, H. ja WESTLEY, F. (1992) *Cycles of Organizational Change*. Strategic Management Journal. Vol. 13.39-39.
- MISHLER, E. (1990) *Validation in inquiry-guided research: the role of exemplars in narrative studies*. Harvard Educational Review 60, 415-442.
- MITILIAN, G. (1998) *Concepts and Methods for Organizational Project Controlling*. Teoksessa Hauc, A., Kovac, J., Rozman, R., Semolic, B., ja Skarabot, A. (toim.) proceedings of the 14th World Congress on Project Management, June 10-13, 1998. 311-322. Ljubljana, Slovenia.
- MOAD, J. (1993) *Does Re-engineering Really Work? Datamation*. Vol. 39. No. 15. 22 – 28.
- MOOSBRUCKER, J.B. ja LOFTIN, R.D. (1998) *Business Process Redesign and Organizational Development*. Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 34. Issue 3. 286-305.
- MUMFORD, E. (2001) *Advice for an action researcher*. Information technology and people 14 (1), 12-27.
- MÄKELÄ, K. (toim.): (1998) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus. Helsinki.
- NADLER, D.A. (1981) *Managing Organizational Change: An Integrative Perspective*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 17. No. 2. 191-211.
- NIEMINEN, H. (1997) *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa Paunonen, M. ja Vehviläinen - Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Juva.
- NIINISTÖ, K. (1984) *Aikuiskoulutus ja sen evaluointi. Uusia sovelluksia lähinnä tulkinnallisesta näkökulmasta*. Valtion koulutuskeskus, Julkaisusarja B nro 23. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- NONAKA, I. ja TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York, USA.
- NURMELA, K., HAKONEN, N., HULKKO, K., KUULA, T. ja VARTIAINEN, M. (1999) *Miten Tulospalkkaus Suomessa toimii?* Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.
- NURMENMAA, T., KONTTINEN, R., KUUSINEN, J. ja LESKINEN, E. (1996) *Tutkimusaineiston analysointi*. WSOY. Porvoo.
- NURMIJÄRVI, A. (2004) *Palkkasyrjintä, Oikeudellinen tutkimus samapalkkaisuuslainsäädännön sisällöstä ja toimivuudesta*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- OJAKANGAS, A. (1990) *Luottamusmies naispalkka-alalla. Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden pääluottamusmiesten toimintaedellytykset ja toiminnan sisältö*. Tampereen yliopiston Sosiaalipolitiikan laitos, pro gradu -työ. Tampere.

- PALONEN, K. (1988) *Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintataitoon*. Vastapaino. Tampere.
- PARTINGTON, D. (1996) *The Project Management of Organisational Change*. International Journal of Project Management. Vol. 14. No. 1. 13-21.
- PATTON, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Toinen painos. Sage. Newbury Park.
- PELTOMAA, O. (1993) *Teollisuustyöntekijöiden palkkausjärjestelmät*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Falck, A. (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY. Juva.
- PETÄJÄNIEMI, T. (2004) *Selvitys hallituksen samapalkkaisuusohjelman rakentamisen edellytyksistä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa, Selvityshenkilön raportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2004:13. Helsinki.
- PINTO, J.K. ja SLEVIN, D.P. (1988) *Critical Success Factors in Effective Project Implementation*. Teoksessa Cleland ja King (toim.) Project Management Handbook: 479-512. Van Nostrand Reinhold. New York.
- PMBOK, (1996) *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute. Upper Darby (PA).
- POUSAR, K. E. (1965) *Työluokitus*. Helsinki.
- PÖYHÖNEN, L. ja VAARA, A.-R. (1991) *Samanarvoisuus työn vaativuuden arvioinnissa - selvitys kuntasektorin arviointikäytännöistä*. Tampereen Yliopisto. Tampere.
- REHNSTRÖM, P. (1993) *Palkkauksen suomalaiset ja kansainväliset trendit*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Falck, A. (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A.. WSOY., Juva.
- REMICK, H. (1984) *Comparable Worth and Wage. Discrimination. Technical Possibilities and Political Realities*. Temple University Press. Philadelphia.
- RESKIN, B.F. (1991) *Bringing the Men Back In: Sex Differentiation and the Devaluation of Women's Work*. Teoksessa The Social Construction of Gender (toim.) Lorber, J. ja Farrel, S. Sage. Newbury Park, C.A.
- ROLSTADÅS, A. JA KOLLTVEIT, B. (1999) *Competence Development in a Project Environment*. Teoksessa Arto, K., Kähkönen, K. ja Koskinen, K. (toim.) Managing Business by Projects. Vol 2. 689-698. Project Management Association Finland and NORDNET. Helsinki.
- ROMAN, D.M. (1986) *Managing Projects: A Systems Approach*. Elisevier. New York.
- RUOHOMÄKI, V. ja PANKAKOSKI, M. (1995) *Palkanmaksuprosessin simulointi Nokian Renkailla*. Teoksessa Teikari, V., Aaltonen, P., Jaakola, M., Koivula, A., Pankakoski, M., Piispanen, E., Ruohomäki, V. ja Timonen, K. (toim.) Simulaatiopelit ja prosessimittarit - kokemuksia kentältä. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian laboratorio. Espoo.
- RYYNÄNEN, O.-P. ja MYLLYKANGAS, M. (2000) *Terveystieteiden etiikka. Arvot monimutkaisuuden maailmassa*. WSOY. Helsinki.
- SALMINEN, A. (2000) *Implementing Organizational and Operational Change - Critical Success Factors of Change Management*. Industrial Management and Business Administrations series No. 7. Espoo.
- SALMINEN, A. ja PERKIÖMÄKI, P. (1998) *Arviointi "kaikki peliin" tuottavuusohjelman hankkeesta*. Työministeriö. Helsinki.

- SAVOLAINEN, T. (1997) *Development of Quality-Oriented Management Ideology. A longitudinal Case Study on the Permeation of Quality Ideology in Two Finnish Family-Owned Manufacturing Companies*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 37. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- SCHEIN, E.H. (1987) *Process Consultation*. Vol. II. Addison-Wesley.
- SCHERR, A.L. (1989) *Managing for Breakthroughs in Productivity*. Human Resource Management. Vol. 28. No. 3. 403-424.
- SENGE, P. (1994) *The fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday. New York.
- SHARATT, J. ja MURDO, A. (1991) *Managing the Information Explosion*. MCM University Press. Bradford.
- SILVENNOINEN, H. ja NAUMANEN, P. (1998) *Juhlavat puheet ja arkinen työ. Mitä yritysten koulutustarpeet kertovat työelämästä oppimisympäristönä*. Teoksessa Silvennoinen, H. ja Tulkki, P. (toim.) *Elinikäinen oppiminen*. Gaudeamus. Tampere.
- SILVERMAN, D. (1985) *Qualitative Methodology & Sociology: describing the social world*. Aldercot. Gower.
- SIMONS, M. ja HYÖTYLÄINEN, R. (1999) *Monenkeskisen verkostotoiminnan kehittämisen menetelmät ja välineet*. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. ja Ylä-Anttila, P. (toim.) *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- SOTHERLUND, J. (2003) *When Pay Plans Go Wrong*. Worldatwork. Scottsdale.
- SPARROW, P. (1992) *Building Human Resource Strategies Around Competencies: A life cycle model, Manchester Practices*. Academy of Management Executives, 1(3).
- SPENNER, K. (1990) *Skill. Meanings, Methods, and Measures*. Work and Occupations, 17(4).
- STACE, D. ja DUNPHY, D. (1994) *Beyond the Boundaries, Leading and Recreating the Successful Enterprise*. McGraw-Hill. Sydney.
- STAKE, R. (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage. Thousand Oaks. London.
- STEINBERG, R. (1990) *Social Construction of Skill. Gender, Power and comparable Worth*. Work and Occupations, 17(4).
- STEINBERG, R. ja HAIGNERE, L. (1987) *Equitable Compensation: Methodological Criteria for comparable Worth*. Teoksessa *Ingredients for Women's Employment Policy* (toim.) Bose, C. & Spitze, G. State University of New York.
- STENHAUSE, L. (1985) *Case study methods*. Teoksessa: Husen, T. ja Postlethwaite, N.,T. (toim.) *The international encyclopaedia of educational research and studies*, 645-650. Pergamon. Oxford.
- STRAUSS, A. ja CORBIN, J. (1990) *Basics of Qualitative Research*. Sage. Newsbury Park.
- SUIKKANEN, A. ja VIINIMÄKI, L. (1996) *Työelämän kvalifikaatiovaatimusten ulottuvuudet 1990-luvulla*. Aikuiskasvatus 3, 171-176.
- SYRJÄLÄ, L. ja NUMMINEN, M. (1988) *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuksia 51.

- SYRJÄLÄ, L., AHONEN, S., SYRJÄLÄINEN, E. ja SAARI, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä. Helsinki.
- THIERRY, H. (1998) *Compensating Work*. Teoksessa Dreth, H., Thierry, H. ja Wolff, C. J. (toim.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4. Organizational Psychology. Psychology Press Ltd. Hove (UK).
- THORPE, R. ja HOMAN, G. (2000) *Strategic Reward Systems*. Reedwood Books Ltd. Trowbridge, Great Britain.
- TREIMAN, D. J. ja HARTMANN, H. (1981) (toim.) *Women, Work and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value*. National Academy Press. Washington D.C.
- TULLOCH, A. (1993) *The Strategic Management of Change. Management Decision*. Vol 31. No. 3. 62-64.
- TUOMINEN, E.-L. (1993) *Tasa-arvoinen palkkaus - naisten ja miesten palkkaerojen poistamisen strategia*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Falck, A. (toim.) *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*. (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A.. WSOY. Juva.
- TURNER, R.J. (1999) *The Handbook of Project Based Management*. 2. painos. McGraw-Hill. London.
- TURNER, R.J. ja COCHRANE, R.A. (1993) *Goal-and-methods Matrix: Coping with Ill-defined Goals and /or Methods of Achieving Them*. *International Journal of Project Management*. Vol. 11. No. 2. 93-102.
- TYNJÄLÄ, P. (1991) *Kvalitatiivisen tutkimusmenetelän luotettavuudesta*. *Kasvatus* 22, 387-398.
- TYÖNARVIOINTIJÄRJESTELMIEN SEURANTARYHMÄ (TASE) (2003) *Illuusiosta todelliseen. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi*. Edita Publishing. Helsinki.
- TYÖNARVIOINTITYÖRYHMÄ (1994) *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*. Työnarviointityöryhmän loppuraportti. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- TYÖNARVIOINTITYÖRYHMÄ (1992) *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*. Työnarviointityöryhmän loppuraportti. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- ULJENS, M. (1989) *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- ULJENS, M. (1991) *Phenomenography - a qualitative approach in educational research*. Teoksessa Merenheimo, J. ja Syrjälä, L.: *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja*. Opetusmonisteita ja selosteita 39. University of Oulu, 80-107.
- UUSITALO, H. (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY. Juva.
- VAHERVA, T. (1988) *Yrityskoulutuksen laaja-alaisesta arvioinnista*. Teoksessa: Peltomäki, A. (toim.) *Tuloksellinen koulutus*. Aavaranta-sarja 9. Turku.
- WALDERSEE, R. ja GRIFFITHS, A. (1996) *The Changing Face of Organisational Change. Working Papers of Centre of Corporate Change*. Austrian Graduate School of Management, Paper. No. 065. Sydney.
- VALKEAVAARA, T. (1997) *HRD practitioners analysing their work: what does it tell about their present role in working life? Social change and adult education research. Adult education research in Nordic Countries 1996*. Institute for education research. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

WALKER, R. (1980) *The conduct of educational case studies. Ethics, theory and procedures.* Teoksessa Dokrell, W.B. ja Hamilton, D. (toim.) *Rethinking educational research.* Hodder and Stoughton. London.

WALLACE, M. ja FAY, C., F. (1988) *Compensation Theory and Practice.* PWS-Kent. Boston, Mass.

VALTION TYÖMARKKINALAITOS (1996) *Kannustavaan palkkaukseen, Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen.* Oy Edita Ab. Helsinki.

VARILA, J. (toim.) (1994) *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio.* Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

VARTIAINEN, M. (toim.) (1997) *Palkitsemisen perusteet kehittyvässä organisaatiossa.* Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Working paper no 7. Libella Painopalvelu Oy. Espoo.

VARTIAINEN, M. ja FALCK, A. (toim.) (1993) *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet.* WSOY. Juva.

VARTIAINEN, M. ja TEIKARI, V. (1993) *Samanarvoinen ja oikeudenmukainen palkkaus henkilöstön ohjauksena.* Teoksessa *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet* (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A.. WSOY. Juva.

VARTO, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia.* Kirjayhtymä. Helsinki.

WHITE, M. (1991) *Linking Compensation to Knowledge Will Pay off in the 1990s'.* Planning Review.

VIRKKUNEN, J., ENGSTRÖM, Y., PIHLAJA, J. ja HELLE, M. (1999) *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä.* Edita. Helsinki.

VUORELA, T. (1990) *Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys.* Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

VUORINEN, J., ROSENGREN, P., UHMAVAARA, H., KOSKENSALMI, S., PELTOMÄKI, M. ja TAKALA, H. (1993) *Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi.* Painatuskeskus. Helsinki.

YIN, R.K. (1989) *Case Study Research - Design and Methods.* Sage. London.

YIN, R.K. (1994) *Case Study Research - Design and Methods.* Toinen painos. Sage. Thousand Oaks. London.

YLI-LUOMA, P.V.J. (1997) *Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla.* IMDL Oy:n Kirjapaino. Sipoo.

ZIMMERER, T.W. ja YASIN, M.M. (1998) *A Leadership Profile of American Project Managers.* Project Management Journal. Vol. 29. No. 1. March, 31-38.

ÅBERG, L. (1984) *Viestintä työorganisaatiossa: organisaatioviestinnän puitteet, muodot ja vaikutukset.* Helsingin kauppakorkeakoulu. Sarja Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita: n:o 282. Helsinki.

Työ- ja virkaehtosopimukset ja niiden palkkausjärjestelmät

Kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet (2003) Kemianteollisuus ry, Toimihenkilöunioni ry.

Muut lähteet

<http://www.bit.hut.fi/samapalkkaisuus> (viitattu 17.1.2005.)

<http://www.atlas.de> (viitattu 15.11.2004.)

<http://www.eurofem.net/valtavirtaan/menetelmia.html> (viitattu 15.11.2004)

LIITE 1: SAMAPALKKAISUUSNORMIT

Työn vaativuuden arvioitiin joko suoraan tai välillisesti vaikuttavia periaatteita ja yhteiskunnallisia normeja löytyy monista kansainvälisistä ja kansallisista sopimuksista ja suosituksista, jotka Suomi on ratifioinut tai jotka ensin ETA- ja myöhemmin EU-jäsenyyden myötä koskevat myös Suomea. Kun puhutaan palkkauksesta tasa-arvoisuutta tarkastellaan samapalkkaisuutena¹. Samapalkkaisuusperiaate edellytti aluksi, että samasta työstä tulee maksaa sama palkka. Taustalla on vuonna 1951 hyväksytty Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus (sopimus n:o 100), jonka Suomi ratifioi vuonna 1963. Myöhemmin niin YK:n ihmisoikeuksien julistukseen kuin ILO:n sopimukseen tuli samanarvoisen työn käsite ja velvoite maksaa naisille ja miehille samaa palkkaa samasta tai samanarvoisesta työstä. Euroopan unionin jäsenmaita sitoo Euroopan yhteisön perustamissopimukseen, Rooman sopimukseen (1957) artiklaan 119, nykyisin 141, sisältyvä samapalkkaisuusperiaate². Sen perusajatuksena on, että ei ainoastaan samasta, vaan myös samanarvoisesta työstä on maksettava saman työnantajan palveluksessa sukupuolesta riippumatta samaa palkkaa. Sopimuksessa palkalla, jota samapalkkaisuusperiaate koskee, tarkoitetaan perus- tai minimipalkan lisäksi myös muita palkkaetuja, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuna.

Samapalkkaisuusperiaatteen toteutumiseksi ei siten riitä, naisille ja miehille maksetaan vaativuudeltaan samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Samaa palkkaa on maksettava myös samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta, ja peruspalkan rakenteiden lisäksi myös muiden palkanosien ja kaikkien työsuhteen perusteella maksettavien erien tulee olla sukupuolia syrjimättömiä. Rooman sopimuksen samapalkkaisuutta koskeva artikla velvoittaa jokaista työnantajaa suoraan. Vetoamalla siihen kuka tahansa voi nostaa syrjintäkanteen kansallisessa tuomioistuimessa siitä riippumatta, onko samapalkkaisuuden toteuttaminen

¹ Samapalkkaisuusperiaatteen mukainen säädös löytyy kaikkien OECDmaiden lainsäädännöstä.

² Periaatetta on määritelty tarkemmin direktiiveissä 75/117/ETY ja 76/207/ETY.

varmistettu maan lainsäädännöllä. (Lahti ym. 2004; Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003.)

Euroopan yhteisön tuomioistuimen päätökset ovat täsmentäneet Rooman sopimuksen artiklan ja samapalkkaisuusdirektiivin tulkintaa³. EY:n tuomioistuimen mukaan jäsenvaltioiden on huolehdittava siitä, että on olemassa tehokkaat keinot, joilla on mahdollista huolehtia samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta (Tuominen 1993). Vuonna 1986 voimaan tullessa ja vuonna 1995 EU:n tasa-arvomääräyksiä vastaavaksi uudistetussa tasa-arvolaisissa⁴ velvoitetaan viranomaiset ja työnantajat aktiivisiin toimenpiteisiin naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseksi työelämässä. Naisten ja miesten palkkauksellisen tasa-arvon osalta lakiin sisältyy syrjintäkielto, jonka kieltää soveltamasta sukupuolen perusteella muihin nähden epäedullisempia palkka- tai muita työsuhteen ehtoja saman työnantajan palveluksessa.

Tasa-arvon tärkeyttä voidaan perustella jokaisen ihmisen perusoikeutena. Tasa-arvon edistäminen naisten aseman parantamiseksi hyväksyttiin YK:n neljännessä maailman konferenssissa Pekingissä 1995. Yhdistyneiden Kansakuntien Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus perustuu ajatukseen, että kaikki ihmiset syntyvät tasa-arvoisina. Naisten ja miesten samapalkkaisuus luetaan nykyisin yhdeksi Euroopan unionin perusoikeuksiin kuuluvaksi oikeudeksi. Liityttäessä Euroopan unionin jäseneksi vuonna 1995 Suomi sitoutui samalla noudattamaan sen sopimuksia ja lainsäädäntöä. Rooman sopimuksen tavoin myös Euroopan yhteisöjen tasa-arvodirektiiveissa⁵ kielletään sekä välitön että välillinen syrjintä työelämässä.

³ Eräitä keskeisiä samapalkkaisuusdirektiivin tulkintaa linjaavia EY-tuomioistuimen päätöksen saaneita tapauksia ovat mm. Danfoss C-3199/89 (palkkausjärjestelmän kaikkien osien läpinäkyvyys, jaettu todistustaakka), Rummler C-127/87 (palkan määräytymisperusteiden sukupuolineutraalius), Enderby C-127/92 (sama palkka samanarvoisesta työstä saman työnantajan palveluksessa, vaikka työntekijät olisivat eri työehtosopimusten piirissä) ja Gillespie C-342/93 (palkankorotusten maksaminen äitiysloman palkkaan).

⁴ Tasa-arvolaki (1986/609) on Suomen kansallisen lainsäädännön osalta keskeisin naisten ja miesten tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta normittava laki. Perustuslain (1999/731) perusoikeuksissa kielletään ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen perusteella eri asemaan asettaminen, sekä todetaan sukupuolten tasa-arvoa työelämässä, erityisesti palkkauksessa edistettävän siten, kuin lailla tarkemmin säädetään. Työsopimuslakiin (2001/55) sisältyy yleinen syrjintäkielto ja velvoite tasapuoliseen kohteluun. Sukupuoleen perustuvan syrjintäkiellon osalta lainkohdassa viitataan tasa-arvolakiin. Rikoslaisissa on (1995/578) kriminalisoitu työsyryntä sisältäen käsitteenä myös sukupuoleen perustuvan syrjinnän.

⁵ Direktiivit 76/207/ETY, 79/7/ETY, 86/378/ETY ja 86/613/ETY.

Direktiivit⁶ eivät velvoita käyttämään työn vaativuuden arviointijärjestelmiä eivätkä ne myöskään määrittele, mitä vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan, tai mistä tekijöistä työn kokonaisvaativuus muodostuu. Ne kuitenkin kieltävät syrjinnän sukupuolen perusteella silloin, kun tällaisia järjestelmiä käytetään palkan määrittelemisessä.

Työn vaativuuden kannalta velvoitteet, jossa saman työn lisäksi edellytetään myös samanarvoisesta työstä maksettavan samaa palkkaa ovat merkittäviä. Työn vaativuuden arviointia on pidetty keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ, josta EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittavat maksamaan samaa palkkaa. Jotta tiedetään, mitkä työt ovat keskenään samanarvoisia on oltava keinoja, joilla arviot tehdään. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät on nähty työnantaja – ja palkansaajajärjestöissä keskeiseksi keinoksi toteuttaa naisten ja miesten samapalkkaisuustavoite. Työn vaativuuden arvioinnin sisältämä peruslähtökohta on pelkistetty ajatus siitä, että työntekijälle maksetaan sitä korkeampaa palkkaa, mitä vaativampaa työtä hän tekee. Ajatus sai 1990-luvulla nopeasti monien sekä mies- että naisvaltaisten ammattiliittojen ja työnantajatahojen yhteisen hyväksynnän. Mikäli tavoitteeksi asetetaan naisten ja miesten tilastollisen palkkaeron poistaminen kokonaan, tarvitaan palkkausjärjestelmien kehittämisen ohella myös muita keinoja. Tämä johtuu siitä, että naiset ja miehet sijoittuvat Suomessa edelleen vahvasti eri sektoreille, aloille ja eri tehtäviin. Samapalkkaisuusnormit eivät sisällä velvoitteita tasata eri sektorien, alojen ja työnantajien välisiä palkkaeroja. Tasa-arvolakia sovelletaan ainoastaan saman työnantajan palveluksessa oleviin. ILO:n samapalkkaisuussopimus ei vaadi eri alojen, sektoreiden tai organisaatioiden välisten palkkaerojen poistamista, jos erot ovat yhtäläiset miehille ja naisille (Asp ym. 1992). Tasa-arvolaki ei myöskään kiellä

⁶ Samapalkkaisuusdirektiivissä samapalkkaisuuden toteuttamisella tarkoitetaan sukupuoleen perustuvan syrjinnän poistamista kaikista tekijöistä, jotka vaikuttavat samasta tai samanarvoisesta työstä maksettavaan korvaukseen. Direktiivin mukaan: miesten ja naisten palkkaperusteena käytettävän luokittelun pitää perustua samoihin tekijöihin eikä luokitteluun saa sisältyä sukupuoleen perustuvaa syrjintää, kansallisesta lainsäädännöstä ja hallinnollisista määräyksistä tulee poistaa samapalkkaisuusperiaatteen vastainen sukupuoleen perustuva syrjintä, jolloin työehto- ja työsopimusten samapalkkaisuusperiaatteen vastaiset määräykset tulee voida julistaa mitättömiksi tai muuttaa ja jos työntekijä katsoo joutuneensa loukatuksi siitä syystä, että samapalkkaisuusperiaatetta ei ole noudatettu, hänellä tulee olla oikeus esittää vaatimuksensa viime kädessä jäsenmaan tuomioistuimessa.

eri palkkausjärjestelmien käyttöä eri henkilöstöryhmille saman työnantajan piirissä. Työmarkkinajärjestö- ja sopimusalarakenteista johtuen saman työnantajan palveluksessa olevat eri henkilöstöryhmät ovatkin Suomessa usein eri palkkausjärjestelmien piirissä. EY:n tuomioistuinkäytäntö on kuitenkin linjannut, että eri työehtosopimusten soveltaminen eri henkilöstöryhmille saman työnantajan palveluksessa ei kuitenkaan ole hyväksyttävä peruste eri palkkaukselle sukupuolten välillä (EY:n tuomioistuimen päätös Enderby, C-127/92).

LIITE 2: HAASTETTELURUNKO

Kehittäjät

Teema	Tarkennuskysymyksiä
Haastateltavan asema palkkausjärjestelmän muutosprojektissa	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutustausta ja työkokemukset? - Asema organisaatiossa? - Miten tulit mukaan palkkausjärjestelmän muutosprojektiin? - Mikä on roolisi projektissa? - Mistä sait kuulla palkkausjärjestelmämuutoksesta? - Onko aiempaa kokemusta ja tietoa palkitsemisesta sekä palkkausjärjestelmästä? - Saatko tai käytkö ulkopuolisessa koulutuksessa/tiedonjaossa palkkauksesta? - Oma mielikuvasi kehitysprojektista ja miten tulisi toimia, mitä tarvitaan?
Palkkausjärjestelmän historia (kehittämisprosessi)	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä oli lähtötilanne palkkausjärjestelmän kehittämisessä? Mitä tavoitteita asetettiin? - Minkälainen palkkausjärjestelmän organisaatiossa oli lähtötilanteessa käytössä? - Miten palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi eteni? Mitä eri vaiheita on erotettavissa? - Miten palkkausjärjestelmän kehittäminen organisoitiin? (projektit, pilotti, ryhmät, sopiminen) - Mitä menetelmiä kehittämisprosessin eri vaiheissa käytettiin? (ryhmätyöt, konsultit, keskustelut) - Miten palkkausjärjestelmä valittiin tai suunniteltiin (konsulttituote vs. oma)? Kuka teki päätöksen ja millä tavalla? (johto vs yhdessä henkilöstön kanssa) - Ketkä osallistuivat prosessiin sen eri vaiheissa? Ketkä saivat äänensä kuuluville? (toimijoiden eri roolit, esim. johto, henkilöstöhallinto, esimiehet, henkilöstö, ulkopuoliset asiantuntijat) - Ketkä olivat neuvotteluosapuolet? - Miten prosessin etenemisestä viestittiin henkilöstölle? Miten palkkausjärjestelmästä viestittiin? (esim. infotilaisuudet, henkilöstölehti, esitteet, esimiehet) - Muuttuivatko tavoitteet matkan varrella? - Miten henkilöstö koki kehittämisprosessin ja asennoitui siihen? - Miten järjestelmän käyttöönotosta sovittiin? Ketkä sopivat? - Miten järjestelmän käyttöönotto organisoitiin? - Mitä koulutusta järjestettiin ja kenelle? (ennen käyttöönottoa ja sen jälkeen) - Miten henkilöstö nykyisin suhtautuu palkkausjärjestelmään? - Muuttuiko asennoituminen matkan varrella? Mikä sen aiheutti? - Mikä palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa onnistui hyvin? - Missä epäonnistuttiin? Mitä olisi voinut tehdä toisin? - Miten kehittämisprosessille/palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet saavutettiin? - Miten kehittämisprosessille/palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista tarkasteltiin? - Mikä oli eri normien (lainsäädäntö, työehtosopimukset, yt-menettely) merkitys kehittämisprosessille? - Minkälaisista normeista, koulutuksesta tai materiaaleista oli tai olisi ollut hyötyä?
Palkkausjärjestelmän tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä ovat palkkausjärjestelmän tavoitteet? - Miten järjestelmän tavoitteet linkittyvät organisaation strategiaan ja tavoitteisiin? - Ovatko tavoitteet muuttuneet matkan varrella? Miksi? - Onko henkilöstö ymmärtänyt palkkausjärjestelmän tavoitteet?
Palkkausjärjestelmän rakenne: - tehtäväkuvaus	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä palkkausjärjestelmä organisaatiossa on käytössä? (oma, konsulttipohjainen, TES -pohjainen) - Mistä osista palkka muodostuu? (osat, eurot, prosentit)

<ul style="list-style-type: none"> - työn vaativuuden arviointi - suoriutumisen arviointi - kytkeä palkkaukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä ovat organisaation palkkajakaumat: kokonaispalkat ja palkan eri osat? - Jos työn vaativuuden arviointi perustuu tehtäväkuvaukseen, minkälainen tehtäväkuvaus laaditaan ja miten? - Mitkä ovat työn vaativuuden arviointiperusteet? - Miten kyseisiin työn vaativuuden arviointiperusteisiin on päädytty? - Ovat työn vaativuuden arviointikriteerit muuttuneet matkan varrella? Miksi? - Miten työn vaativuuden arviointiperusteet tukevat palkkausjärjestelmän tavoitteita? Entä organisaation tavoitteita? - Kuinka monta vaatavuusluokkaa (porrasta) arviointiasteikossa on? - Onko kaikkien töiden vaatavuus pisteytetty? (kaikki vs. vain tyyppitehtävät) - Miten työt jakautuvat eri vaatavuusluokkiin? - Löytyykö työn vaatavuusluokituksessa eroja samaa työtä tekevien miesten ja naisten välillä? - Ketkä arvioivat työn vaativuuden? - Miten on varmistettu, että työn vaativuuden arvioinnin tekijät tuntevat arvioimansa työt? - Milloin ja kuinka usein työn vaativuuden arviointi suoritetaan? (määräajat, tarkastuspisteet) - Mitkä ovat henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiperusteet? - Miten kyseisiin suoriutumisen arviointiperusteisiin on päädytty? Kuka ne määritteli? (johto, kehittämissryhmä, konsultti) - Ovatko suoriutumisen arviointikriteerit muuttuneet alussa määritellyistä arviointikriteereistä? Miksi? - Miten suoriutumisen arviointiperusteet tukevat palkkausjärjestelmän tavoitteita? Entä organisaation tavoitteita? - Miten henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan? - Tietääkö/Ymmärtääkö henkilöstö, miten henkilökohtaiset tavoitteet linkittyvät organisaation tavoitteisiin? - Miten suoriutuminen arvioidaan ja pisteytetään? - Kuinka monta porrasta suoriutumisen arviointiasteikossa on? - Ketkä arvioivat suoriutumisen? - Milloin ja miten usein suoriutuminen arvioidaan? (määräajat, tarkastuspisteet) - Miten henkilöiden suoriutumispisteet jakautuvat? Löytyykö eroja vaatavuusluokittain? Entäs trendejä naisten ja miesten väliltä? - Mitä siirtymäkauden sopimuksia tai takuita on olemassa? (esim. takuupalkka)
<p>Organisaation luomat raamit palkkausjärjestelmän soveltamiselle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmän soveltamista seurataan? Mitä tietoja kerätään? - Miten ja millä tasolla työn vaativuuden arviointia seurataan? (yhteenvedot, keskiarvot, jakaumat) - Linjataanko/säännelläänkö vaativuuden arviointia? (esim. pakotetut jakaumat tai keskiarvot) Miksi? Miten näistä periaatteista on sovittu? - Miten ja millä tasolla suoriutumisen arviointia seurataan? (yhteenvedot, keskiarvot, jakaumat) - Linjataanko/säännelläänkö suoriutumisen arviointia? (esim. pakotetut jakaumat tai keskiarvot) Miksi? Miten näistä periaatteista on sovittu? - Mitä tietoja tietojärjestelmät tuottavat palkkauksesta? Saavatko esimiehet tarvitsemansa tiedot? - Onko organisaatiossa palkkausjärjestelmän seurantaryhmää? Keitä siihen kuuluu? (johto, henkilöstöhallinto, esimies, henkilöstö, ulkopuolinen asiantuntija) - Miten samanpalkkaisuus ja palkkauksen tasa-arvoisuus on pyritty varmistamaan? (tilastot, tasa-arvosuunnitelma, seurantaryhmä) - Miten ongelmatilanteet / erimielisyydet ratkaistaan? (esim. erillinen ryhmä käsittelee) - Miten palkkausjärjestelmästä viestitään? Mitkä tiedot ovat esimiesten saatavilla ja mitkä henkilöstön saatavilla? - Mitä tukimateriaalia esimiehille on laadittu? (arviointilomakkeet, intranet, kehityskeskusteluohjeet, paalupisteet) - Käytetäänkö tukimateriaalia? Pidetäänkö sitä käyttökelpoisena? - Mitä tukimateriaalia henkilöstölle on laadittu? (arviointilomakkeet, intranet, kehityskeskusteluohjeet)

	<ul style="list-style-type: none"> - Käytetäänkö tukimateriaalia? Pidetäänkö sitä käyttökelpoisena? - Mitä koulutusta järjestetään vuosittain? (esimiehet, henkilöstö) - Koetaanko johdon menettelytavat palkkausjärjestelmäpäätoöksissä oikeudenmukaisiksi?
Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina	<ul style="list-style-type: none"> - Osaavatko esimiehet kertoa palkkausjärjestelmästä (rakenne, prosessit)? Haluavatko kertoa? Kertovatko? - Osaavatko esimiehet vastata henkilöstön erilaisiin kysymyksiin? Mitä toimihenkilöt kysyvät? - Tuntevatko esimiehet alaistensa työt? - Miten suoriutumisen arviointi työntekijän näkökulmasta tapahtuu? (prosessi) - Onko työntekijällä mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä suoriutumisestaan? - Miten suoriutumisen arviointi tapahtuu? (prosessi) - Saavatko toimihenkilöt palautetta omasta suoriutumisestaan?
Palkkausjärjestelmän merkitys henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> - Tunteeko henkilöstö palkkausjärjestelmän? - Onko henkilöstö tyytyväinen palkkausjärjestelmään?
Palkkausjärjestelmän vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmämuudistus on vaikuttanut palkan muodostumiseen (eri osat) ja palkkatasoihin? - Onko palkkausjärjestelmä edistänyt palkkauksen tasa-arvoa? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut sille asetettuihin tavoitteisiin? (toiminnan määrä, laatu) - Miten palkkausjärjestelmän muutos on vaikuttanut yksilön/ryhmän työn tuottavuuteen ja työn laatuun? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut yksilöiden toimintaan? (toimintatavat, asenteet, kiinnostus, ponnistelu; esimies, toimihenkilö) - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut ryhmien toimintaan? (yhteistyö, ilmapiiri)
Muuta	<ul style="list-style-type: none"> - Onko organisaatiossa tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviä uudelleenjärjestelyjä? (esim. toimintojen ulkoistaminen, toiminnalliset tai rakenteelliset muutokset) - Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

Soveltajat

Teema	Tarkennuskysymyksiä
Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Nimi, Yksikkö, Työtehtävä - Kuinka kauan on ollut talossa? Kuinka kauan on työskennellyt nykyisessä tehtävässään? - Minkälainen paikka yritys on työskennellä? Mitkä ovat organisaation vahvuudet?
Palkkausjärjestelmän historia (kehittämisprosessi)	<ul style="list-style-type: none"> - Miten olet ollut tekemisissä palkkausjärjestelmän kanssa? - Miten uudistusprosessi lähti käyntiin? Mitkä olivat liikkeelle panevat voimat? - Ketkä muodostivat kehittämisryhmän? - Mistä palkkaukseen liittyvistä epäkohdista haluttiin eroon? - Mitä tavoitteita työn vaatavuuden arviointijärjestelmälle asetettiin? - Miten nykyiseen järjestelmään päädyttiin? - Mitkä olivat eri palkkausjärjestelmien arvioinnissa käytetyt kriteerit? - Miten huolehdittiin siitä, että työn vaatavuuden arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä? - Miten työmenestyksen arviointikriteerit määriteltiin? - Miten pätevyuden ja suoriutumisen arviointikriteerit määriteltiin? - Mitä tavoitteita työmenestyksen kehittämistyölle ja järjestelmälle asetettiin? - Miten huolehdittiin siitä, että työmenestyksen arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä? - Mitä menetelmiä tai välineitä kehittämisprosessissa käytettiin? - Miten koki kehittämisprosessin? (aloitus esim. 1996 lopussa, käyttöönotto esim. 1998) Miten oma suhtautuminen muuttui matkan varrella?

	<ul style="list-style-type: none"> - Otettiin eri osapuolten näkemykset riittävästi huomioon uudistuksessa? - Miten esimiesten ja henkilöstön suhtautuminen muuttui matkan varrella? - Miten henkilöstö pidettiin ajan tasalla kehittämistyön etenemisestä? - Minkälaiset eväät sait palkkausjärjestelmän soveltamiseen? - Mitä koulutusta organisaatio järjesti? - Mitä tukea tai koulutusta kaipaisit nyt?
Työn vaativuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Miten tehtävän vaativuuden arviointi toteutetaan? - (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä, palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä) - Tuntevatko työn vaativuuden arvioijat organisaation työt ja niiden vaativuuden? - Onko henkilöstöllä mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä ja nostaa vaativuuksluokkaa? - Kannustaako järjestelmä hakeutumaan uusiin tehtäviin? - Onko miehillä ja naisilla samanlaiset mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä?
Henkilön pätevyysarviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Miten henkilön pätevyys ja suoriutumisen arviointi toteutetaan? - (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä, palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä) - Miten on varmistettu eri esimiesten tekemien pätevyysarviointien yhdenmukaisuus? - Käytetäänkö pakotettuja jakaumia esim. normaalijakauma? - Onko hyviä ja huonoja suorituksia kaikissa esimiesalueissa? - Onko henkilöstöllä mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaansa parantamalla suoriutumistaan? - Käytetäänkö arviointimenettelyä väärin esim. kilpailutilanteeseen vastaaminen? - Onko työmenestyksen arviointi vaikeaa/haasteellista? - Miten esimies on perillä henkilöstön suoriutumisesta? Mistä hän hankkii tietoa?
Palkkausjärjestelmän soveltaminen ja vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmässä ja sen soveltamisessa huomioidaan syrjimättömyys ja tasa-arvon toteutuminen? - Minkälaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmällä on ollut? - Mitä tarkoittaa palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus? Mitä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia osaa kertoa? - Mitkä ovat palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmän tehtävät? Mitä asioita tulee käsiteltäväksi? - Keskustellaanko organisaatiossa paljon palkkaukseen liittyvistä asioista? - Mitä palkkausjärjestelmään liittyviä asioita toimihenkilöt kysyvät? (erit. luottamusmiehet) - Mitä palkkausjärjestelmään liittyviä asioita tai toimintatapoja toimihenkilöt kyseenalaistavat? - Pystytkö vastaamaan hyvin alaistesi palkkausta koskeviin kysymyksiin? - Mitkä ovat palkkausjärjestelmän suurimmat kehityskohteet?
Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina	<ul style="list-style-type: none"> - Osaavatko esimiehet kertoa palkkausjärjestelmästä (rakenne, prosessit)? Haluavatko kertoa? Kertovatko? (esimiehen näkökulma) - Osaavatko esimiehet vastata henkilöstön erilaisiin kysymyksiin? Mitä työntekijät kysyvät? (esimiehen näkökulmat) - Tuntevatko esimiehet alaistensa työt? (esimiehen näkökulma) - Onko toimihenkilöllä mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä suoriutumisestaan? - Miten suoriutumisen arviointi esimiehen näkökulmasta tapahtuu? (prosessi) - Saavatko toimihenkilöt palautetta omasta suoriutumisestaan? - Onko suoriutumisen arviointi esimiesten mielestä helppoa vai vaikeaa? - Mitkä tekijät vaikuttavat esimiehen kokemukseen suoriutumisen arvioinnista? (sukupuoli, alaisten määrä, työntekijän asenne, työntekijän käyttäytymistyylit, esimiehen taidot, menettelytavat, lopputulos, organisaation asettamat raamit)
Palkkausjärjestelmän merkitys henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> - Tunteeko henkilöstö palkkausjärjestelmän? - Onko henkilöstö tyytyväinen palkkausjärjestelmään?

Palkkausjärjestelmän vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmä uudistus on vaikuttanut palkan muodostumiseen (eri osat) ja palkkatasoihin? - Onko palkkausjärjestelmä edistänyt palkkauksen tasa-arvoa? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut sille asetettuihin tavoitteisiin? (toiminnan määrä, laatu) - Miten palkkausjärjestelmän muutos on vaikuttanut yksilön/ryhmän työn tuottavuuteen ja työn laatuun? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut yksilöiden toimintaan? (toimintatavat, asenteet, kiinnostus, ponnistelu; esimies, toimihenkilö) - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut ryhmien toimintaan? (yhteistyö, ilmapiiri)
Muuta	<ul style="list-style-type: none"> - Onko organisaatiossa tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviä uudelleenjärjestelyjä? (esim. toimintojen ulkoistaminen, toiminnalliset tai rakenteelliset muutokset) - Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

Vaikutuspiiriin kuuluvat

Teema	Tarkennuskysymyksiä
Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Nimi, Yksikkö, Työtehtävä - Kuinka kauan on ollut talossa? Kuinka kauan on työskennellyt nykyisessä tehtävässään? - Minkälainen paikka yritys on työskennellä? Mitkä ovat organisaation vahvuudet?
Palkkausjärjestelmän historia (kehittämisprosessi)	<ul style="list-style-type: none"> - Miten olet ollut tekemisissä palkkausjärjestelmän kanssa? - Miten uudistusprosessi lähti käyntiin? Mitkä olivat liikkeelle panevat voimat? - Ketkä muodostivat kehittämisryhmän? - Mistä palkkaukseen liittyvistä epäkohdista haluttiin eroon? - Mitä tavoitteita työn vaativuuden arviointijärjestelmälle asetettiin? - Miten nykyiseen järjestelmään päädyttiin? - Mitkä olivat eri palkkausjärjestelmien arvioinnissa käytetyt kriteerit? - Miten huolehdittiin siitä, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä? - Miten työmenestyksen arviointikriteerit määriteltiin? - Miten pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit määriteltiin? - Mitä tavoitteita työmenestyksen kehittämistyölle ja järjestelmälle asetettiin? - Miten huolehdittiin siitä, että työmenestyksen arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä? - Mitä menetelmiä tai välineitä kehittämisprosessissa käytettiin? - Miten koki kehittämisprosessin? (aloius esim. 1996 lopussa, käyttöönotto esim. 1998) Miten oma suhtautuminen muuttui matkan varrella? - Otettiin eri osapuolten näkemykset riittävästi huomioon uudistuksessa? - Miten henkilöstön suhtautuminen muuttui matkan varrella? - Miten henkilöstö pidettiin ajan tasalla kehittämistyön etenemisestä? - Mitä koulutusta organisaatio järjesti? - Mitä tukea tai koulutusta kaipaisit nyt?
Työn vaativuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Miten tehtävän vaativuuden arviointi toteutetaan? - (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä, palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä) - Tuntevatko työn vaativuuden arvioijat organisaation työt ja niiden vaativuuden? - Onko henkilöstöllä mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä ja nostaa vaativuuksluokkaa? - Kannustaako järjestelmä hakeutumaan uusiin tehtäviin? - Onko miehillä ja naisilla samanlaiset mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä?
Henkilön pätevyyden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Miten henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi toteutetaan? - (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä, palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä) - Miten on varmistettu eri esimiesten tekemien pätevyyksien ja suoriutumisten arviointien yhdenmukaisuus? - Onko henkilöstöllä mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaansa parantamalla suoriutumistaan? - Käytetäänkö arviointimenettelyä väärin esim. kilpailutilanteeseen vastaaminen? - Miten esimies on perillä henkilöstön suoriutumisesta?

Palkkausjärjestelmän soveltaminen ja vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmässä ja sen soveltamisessa huomioidaan syrjimättömyys ja tasa-arvon toteutuminen? - Minkälaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmällä on ollut? - Mitä tarkoittaa palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus? Mitä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia osaa kertoa? - Mitkä ovat palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämissryhmän tehtävät? Mitä asioita tulee käsiteltäväksi? - Keskustellaanko organisaatiossa paljon palkkaukseen liittyvistä asioista? - Mitä palkkausjärjestelmään liittyviä asioita toimihenkilöt/sinä kysyvät? - Mitä palkkausjärjestelmään liittyviä asioita tai toimintatapoja toimihenkilöt/sinä kyseenalaistavat? - Mitkä ovat palkkausjärjestelmän suurimmat kehityskohteet?
Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina	<ul style="list-style-type: none"> - Osaavatko esimiehet kertoa palkkausjärjestelmästä (rakenne, prosessit)? Haluavatko kertoa? Kertovatko? (toimihenkilön näkökulma) - Osaavatko esimiehet vastata henkilöstön erilaisiin kysymyksiin? Mitä työntekijät kysyvät? (toimihenkilön näkökulma) - Tuntevatko esimiehet alustensa työt? (toimihenkilön näkökulma) - Miten suoriutumisen arviointi toimihenkilön näkökulmasta tapahtuu? (prosessi) - Onko toimihenkilöllä mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä suoriutumisestaan? - Saavatko toimihenkilöt/sinä palautetta omasta suoriutumisestaan? - Kokevatko toimihenkilöt/sinä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin oikeudenmukaiseksi? (lopputulos, menettelytavat) - Kokevatko toimihenkilöt suoriutumisen arvioinnin tasapuoliseksi? - Mitkä tekijät vaikuttavat toimihenkilön kokemukseen suoriutumisen arvioinnista? (sukupuoli, esimiehen asenne, esimiehen käyttäytymistyyli, esimiehen taidot, esimiehen menettelytavat, lopputulos)
Palkkausjärjestelmän merkitys henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> - Tunteeko henkilöstö palkkausjärjestelmän? - Onko henkilöstö tyytyväinen palkkausjärjestelmään? - oletko tyytyväinen järjestelmään?
Palkkausjärjestelmän vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Miten palkkausjärjestelmäuudistus on vaikuttanut palkan muodostumiseen (eri osat) ja palkkatasoihin? - Onko palkkausjärjestelmä edistänyt palkkauksen tasa-arvoa? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut sille asetettuihin tavoitteisiin? (toiminnan määrä, laatu) - Miten palkkausjärjestelmän muutos on vaikuttanut yksilön/ryhmän työn tuottavuuteen ja työn laatuun? - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut yksilöiden toimintaan? (toimintatavat, asenteet, kiinnostus, ponnistelu; esimies, toimihenkilö) - Miten palkkausjärjestelmä on vaikuttanut ryhmien toimintaan? (yhteistyö, ilmapiiri)
Muuta	<ul style="list-style-type: none"> - Onko organisaatiossa tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviä uudelleenjärjestelyjä? (esim. toimintojen ulkoistaminen, toiminnalliset tai rakenteelliset muutokset) - Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

LIITE 3: TIEDOT HAASTATTELUISTA

Avainhenkilöt

Haastateltava	Organisaatio	Pvä	Kesto	Sivuja
Hallintojohtaja	Case A	4.5.2003	39.50	9
Palkanlaskija	Case A	23.4.2003	60.46	13
Ylempien toimihenkilöiden luottamushenkilö	Case A	4.5.2003	78.36	13
Toimihenkilöiden luottamusmies (laboratoriomestari)	Case A	23.4.2003	87.40	16
Henkilöstöjohtaja	Case B	25.9.1999	67.00	13
Henkilöstövastuupäällikkö	Case B	28.9.1999	69.00	14
Talousjohtaja	Case B	25.9.1999	47.68	14
Tuotantojohtaja	Case B	25.9.1999	65.48	16
Luottamusmies (laborantti)	Case B	25.9.1999	54.37	12
Luottamusmies (laborantti)	Case B	17.9.1999	60.00	15
Luottamusmies (laborantti)	Case B	17.9.1999	63.12	16
Henkilöstöpäällikkö	Case C	23.10.2003	61.23	15
Siirtotoimenjohtaja	Case C	10.10.2003	78.15	19
Osastosihteeri (luottamushenkilö)	Case C	16.10.2003	54.12	13
Työnjohtaja (luottamushenkilö)	Case C	17.10.2003	43.22	12
Osastopäällikkö	Case C	16.10.2003	38.04	5
Aseman päällikkö A	Case C	3.10.2003	57.00	14
Taluspäällikkö	Case C	16.10.2003	49.00	12

Täydentävät haastattelut

Haastateltava	Organisaatio	Pvä	Kesto	Sivuja
Sihteeri	Case A	25.8.2003	45.46	12
Laborantti A	Case A	25.8.2003	37.42	7
Laborantti B	Case A	27.8.2003	20.32	5
Laborantti C	Case A	27.8.2003	20.12	6
Laborantti D	Case A	27.8.2003	39.35	8
Kirjanpitäjä	Case A	31.8.2003	17.28	5
Ostoreskontra	Case A	31.8.2003	22.09	5
Myyntireskontra	Case A	31.8.2003	25.24	6
Tuotantojohtaja	Case A	25.8.2003	37.55	7
Tehdaspalvelupäällikkö	Case A	15.9.2003	54.55	10
Käyttöinsinööri A	Case A	27.8.2003	44.20	13
Käyttöinsinööri B	Case A	15.9.2003	35.11	8
Käyttöinsinööri C	Case A	25.8.2003	51.32	14
Tekninen johtaja	Case A	27.8.2003	61.56	2*
Laboratoriopäällikkö	Case A	27.8.2003	34.42	8
Talousjohtaja	Case A	31.8.2003	73.38	13
Laskentapäällikkö	Case A	31.8.2003	45.43	7
Viestintäpäällikkö	Case A	15.9.2003	37.04	9
Palvelupäällikkö	Case A	15.9.2003	36.47	9
Toimitusjohtaja	Case B	25.9.1999	54.00	9
Laborantti A	Case B	5.11.1999	22.21	8
Laborantti B	Case B	5.11.1999	16.21	7
Vientiassistentti A	Case B	4.11.1999	23.45	6
Vientiassistentti B	Case B	4.11.1999	28.23	9
Laborantti C	Case B	5.11.1999	26.52	11

2. TOIMIHENKILÖIDEN TEHTÄVÄN VAAHTUUDEN ARVIOINTIIN PERUSTUVAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Arvio, mikä merkitys suoravälisellä osalla toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämiseen työpalkkausjärjestelmän kehittämiseen	Ensin vahvaan merkitystä	Mieko vähän merkitystä	Siltä vähän merkitystä	Mieko paljon merkitystä	Ensin vahvaan merkitystä	En osaa sanoa tai en ollut silloin tilassa
16. Määräaikain alan yrityksiä kehitettiin työn vaatimuksen ja henkilökohdallisen pätevyyden arvioinnin perustana palkkausjärjestelmää	1	2	3	4	5	9
17. Työehtosopimus velvoitti / suostui uusiaamaan tehtäväkokoitusta palkkausaa työn vaatimuksen arvioinnin perustaksi	1	2	3	4	5	9
18. Työehtosopimus velvoitti / suostui henkilökohdallisen pätevyyden arvioinnin kehittämistä	1	2	3	4	5	9
19. Yrityksen tavoitteista tapahtuneet muutokset edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä	1	2	3	4	5	9
20. Yrityksen toiminnassa ja rakenteissa tapahtuneet muutokset edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä	1	2	3	4	5	9

Arvio, mikä merkitys suoravälisellä osalla toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämiseen yrityksen osana	Ensin vahvaan merkitystä	Mieko vähän merkitystä	Siltä vähän merkitystä	Mieko paljon merkitystä	Ensin vahvaan merkitystä	En osaa sanoa tai en ollut silloin tilassa
21. Halu luoda yrityksen tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5	9
22. Halu pitää hyvät toimihenkilöt tilassa	1	2	3	4	5	9
23. Halu varmistaa entistä laadukkaampi palkkaus	1	2	3	4	5	9
24. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	1	2	3	4	5	9
25. Halu kannustaa henkilöstöä ottamaan entistä vaativampia tehtäviä	1	2	3	4	5	9
26. Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan	1	2	3	4	5	9
27. Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työssä entistä tehokkaammin	1	2	3	4	5	9

Miten vähäistä toimihenkilöiden kehittäminen perustaan kehittämiseen on vaihtavaa?	Hyvin kiel- tisesti	Jokseenkin kiel- tisesti	Siltä vähän kiel- tisesti	Hyvin myö- sällisesti	En osaa sanoa tai en ollut silloin tilassa
28. Kun kuulin ensimmäisen kerran kehittämisen käynnistämistä	-2	1	0	+1	+2
29. Kun toimihenkilöiden uusia tehtäväkokoitusta palkkausaa rakennettiin	-2	1	0	+1	+2

Miten vähäistä toimihenkilöiden kehittäminen perustaan kehittämiseen on vaihtavaa?	Hyvin kiel- tisesti	Jokseenkin kiel- tisesti	Siltä vähän kiel- tisesti	Jokseenkin myö- sällisesti	Hyvin myö- sällisesti	En osaa sanoa tai en ollut silloin tilassa
30. Kun sopimus toimihenkilöiden tehtäväkokoitusta palkkausaa käyttöolosuhteista syntyi	-2	1	0	+1	+2	9
31. Kun sain lisää oman tehtäväni vaativuutta	-2	1	0	+1	+2	9
32. Kun sain jaksaa ottaa kenekkään palkka lasko	-2	1	0	+1	+2	9
33. Kun minua maksettiin ensimmäisen kerran tehtäväkokoitusta palkkaa uuden järjestelmän mukaisesti	-2	1	0	+1	+2	9
34. Kuinka nykyisin suhtaudut toimihenkilöiden tehtäväkokoitusta palkkausaa vaativuuden arviointijärjestelmään	-2	1	0	+1	+2	9

Uudistuksen vaikutus palkkaan	Kyllä	En
35. Palkkani nousi uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton seurauksena	1	2
36. Olen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siirtynyt uusiin, entistä vaativampiin tehtäviin	1	2
37. Tehtäväkokoitusta palkkausaa on tehty työllä vaativuuden kasvua vastaavat korjaukset	1	2
38. Olen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siirtynyt uusiin, vaativampiin samaa tasoisin tehtäviin	1	2

Vuorossa toimihenkilöiden tehtäväkokoitusta palkkausaa kehittämisen prosessissa	Hyvin kiel- tisesti	Jokseenkin kiel- tisesti	Siltä vähän kiel- tisesti	Jokseenkin myö- sällisesti	Hyvin myö- sällisesti	En osaa sanoa tai en ollut silloin tilassa
39. Toimihenkilöiden tehtäväkokoitusta palkkausaa kehittämisen suunnittelin	1	2	3	4	5	9
40. Kehittämisen toteuttelin selkeiden ohjeiden mukaan	1	2	3	4	5	9
41. En osapuolien näkemykset otettiin huomioon	1	2	3	4	5	9
42. Pysyin itse vaikuttamaan ratkaisuihin kehittämisen prosessissa	1	2	3	4	5	9
43. Tehtyjä ratkaisuja voitiin muuttaa, jos muutos oli hyvä peruste	1	2	3	4	5	9
44. Kehittämisen sujui ilman suuria erimielisyyksiä	1	2	3	4	5	9
45. Epäluottamus työnantajan edustajien ja henkilöstön välillä vaikeutti kehittämistä	1	2	3	4	5	9
46. Henkilöstöönne väliset ristiriidat vaikeuttivat kehittämistä	1	2	3	4	5	9

	Työn eri mieltä	Jokseenkin mieltä	Sitä vähän	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en ole valittu
47. Kehittämässä kiinnitetin huomiota palkansa kohteita lasapulaisesti	1	2	3	4	5
48. Kehittämisestä tiedotettiin henkilösivellä riittävästi	1	2	3	4	5
49. Sain itse riittävästi tietoa kehittämisen eteenpäin	1	2	3	4	5
50. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkansa otettiin käyttöön vastata, kun kaikki osaopivat saivat sen hyväksyä	1	2	3	4	5
51. Toimihenkilöiden tehtäväkohtaisesta palkansaasta järjestettiin riittävästi koulutusta	1	2	3	4	5
52. Sain itse riittävästi koulutusta toimihenkilöiden tehtäväkohtaisesta palkansaasta	1	2	3	4	5

3. TOIMIHENKILÖIDEN HENKILÖKOHTAISEN PALKKANOSAN MÄÄRITYSPERUSTEIDEN KEHITTÄMINEN

	Ei lainkaan vastustanut	Mielin vastustaa vähän	Mielin vastustaa melkoisesti	Sitä vähän	Mielin paitsi melkoisesti	En osaa sanoa tai en ole valittu
53. Halu lisätä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi	1	2	3	4	5	9
54. Halu pitää hyvät toimihenkilöt tallessa	1	2	3	4	5	9
55. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus	1	2	3	4	5	9
56. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	1	2	3	4	5	9
57. Halu kannustaa henkilökäsitä eteenpäin entistä vahvampain tehoilla	1	2	3	4	5	9
58. Halu kannustaa henkilökäsitä kehittämään osaamistaan	1	2	3	4	5	9
59. Halu kannustaa henkilökäsitä tekemään työtään entistä tehokkaammain	1	2	3	4	5	9

	Työn eri mieltä	Jokseenkin mieltä	Sitä vähän	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en ole valittu
60. Kun kuulin ensimmäisen kerran määrittämisperusteiden kehittämisen käynnistämistä	-2	1	0	+1	+2

	Työn eri mieltä	Jokseenkin mieltä	Sitä vähän	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en ole valittu
61. Kun uusia toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin määrittämisperusteita rakennettiin	-2	1	0	+1	+2
62. Kun sopimus toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin uudistettujen määrittämisperusteiden käyttöönotosta syntyi	-2	1	0	+1	+2
63. Kun sain selvälle oman uudistettujen määrittämisperusteiden lausun henkilökohtaisen pätevyyden lausun	-2	1	0	+1	+2
64. Kun sain jossain, ettei kenenkään pelkää lausua	-2	1	0	+1	+2
65. Kun minulle maksettiin ensimmäisen kerran henkilökohtaisesta palkansaasta uudistettujen määrittämisperusteiden mukaisesti	-2	1	0	+1	+2
66. Kuinka nykyisin sulkeaudat toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arviointijärjestelmän	-2	1	0	+1	+2

	Työn eri mieltä	Jokseenkin mieltä	Sitä vähän	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en ole valittu
Vastaus toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin määrittämisperusteiden kehittämisperusteista	1	2	3	4	5
67. Henkilökohtaisen pätevyyden määrittämisperusteiden kehittämisen suunnittelin hyvin ennen kehittämisperustien käynnistämistä	1	2	3	4	5
68. Kehittämisen toteutettiin selkeiden perusteiden mukaan	1	2	3	4	5
69. Eri osapuolien näkemykset otettiin riittävästi huomioon	1	2	3	4	5
70. Pyryin itse vaikuttamaan riittävästi kehittämisperustien	1	2	3	4	5
71. Tehtyiltä päätöksiltä voitiin päättyä, jos muutoksia oli työssä perusteet	1	2	3	4	5
72. Kehittämisen sujui liian suuresti erimielisyyksiä	1	2	3	4	5
73. Epäluottamus työnantajan edustajien ja henkilökäsitä välillä vaikutti kehittämisyllä	1	2	3	4	5
74. Henkilökäsitä väliaikaiset ristiriidat vaikutivat kehittämisyllä	1	2	3	4	5

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän tarkoituksena on...	Työn eri mieltä	Johdon eri mieltä	Siltä väliltä	Johdon sama mieltä	Työn sama mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
88. Tuntien toimihenkilöiden kesäkorotuksen pakonnan vaivastehtävät	1	2	3	4	5	9
89. Tuntien perusteet, jolla tehtävään on sijoitettu eri vaativuusasteille	1	2	3	4	5	9
90. Tuntien yhteyksien muiden tehtävien vaivustehtävät	1	2	3	4	5	9
91. Tuntien yhteyksien toimintastrategian ja keskeiset tavoitteet	1	2	3	4	5	9
92. Tiedän, miten henkilökohtaiset suoritusarvioitukset liittyvät yrityksen tavoitteisiin	1	2	3	4	5	9
93. Tuntien perusteet, jolla henkilökohtainen päätyytyösi määrätään	1	2	3	4	5	9
94. Tiedän, mitä asioita toimihenkilöiden suoritusarvioinnin mitalaan	1	2	3	4	5	9
95. Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen	1	2	3	4	5	9
96. Tiedän, miten voin vaikuttaa palkkani suuruuteen	1	2	3	4	5	9

5. TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄT MENETTELYTAVAT

Kun yhteyksien tiedän toimihenkilöiden suoritusarvioinnin tarkoituksena on...	Työn eri mieltä	Johdon eri mieltä	Siltä väliltä	Johdon sama mieltä	Työn sama mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
97. Pitää johdonmukaisesti kiinni sovituista menettelytavoista	1	2	3	4	5	9
98. Kerää tarkkaa tietoa päätösten tueksi	1	2	3	4	5	9
99. Kykenee korjaamaan virheellisiä osittaituvia päätöksiä	1	2	3	4	5	9
100. Kohottaa toimihenkilöiden arvostusta	1	2	3	4	5	9
101. Kunnioittaa kaikkien toimihenkilöiden oikeuksia	1	2	3	4	5	9
102. Huolehtii sopuisten lisäpöytäkirjojen kirkittamisesta	1	2	3	4	5	9
103. On aidosti kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä	1	2	3	4	5	9

Välillä toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkan arvioinnin tavoitteita...	Työn eri mieltä	Johdon eri mieltä	Siltä väliltä	Johdon sama mieltä	Työn sama mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
75. Kehittämässä kimmittöiden huomioita siihen, että toimihenkilöiden henkilökohtaisen päätyytyösi tiedetään tasapuolisesti matala ja matala	1	2	3	4	5	9
76. Kehittämässä tiedotettuihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5	9
77. Sain lase riittävästi tietoa	1	2	3	4	5	9
78. Toimihenkilöiden henkilökohtaisen päätyytyösi arvioinnin uudistuksen määritykset ovat Käytössä, kun kaikki osapuolet saivat ne hyväksyä	1	2	3	4	5	9
79. Toimihenkilöiden henkilökohtaisen päätyytyösi arvioinnin uudistusta määritykset on jätetty riittävästi koulutusta	1	2	3	4	5	9
80. Sain lase riittävästi koulutusta toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkan arvioinnin uudistusta määritykset	1	2	3	4	5	9

Uudistuksen vaikutukset palkkaan	Kyllä	Ei
81. Palkkani nousi uudistettujen henkilökohtaisen palkan määritykset käytöndien seurauksena	1	2
82. Henkilökohtainen päätyytyösi arvioinnin uudistuksen seurauksena henkilökohtaisen palkan arvioinnin määritykset on käytöndien jälkeen	1	2
83. Henkilökohtaisen palkan arvioinnin on tehty tehtävissä suoritusarvioinnin parantamiseksi vastaavat korjaukset	1	2

4. TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TUUNTEMUS

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän tarkoituksena on...	Työn eri mieltä	Johdon eri mieltä	Siltä väliltä	Johdon sama mieltä	Työn sama mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
84. Tuntien palkkausjärjestelmän riittävä hyönte	1	2	3	4	5	9
85. Tiedän, mitä asioita toimihenkilöiden henkilökohtaisella palkkansaalla tavoitellaan	1	2	3	4	5	9
86. Tiedän, mitä asioita toimihenkilöiden henkilökohtaisella palkkansaalla tavoitellaan	1	2	3	4	5	9
87. Tiedän, mitä perusteita palkankorotuksista päätetään	1	2	3	4	5	9

Vuorossa toimihenkilöiden tehtäväkokohtainen palkansaajan työn vaatruuden arviointijärjestelmästä	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
104. Yrityksessämme käytössä oleva toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arviointijärjestelmä on reilu	1	2	3	4	5	9
105. Siltä, mitä tehtävien vaatruuden arvioinnissa pidetään, ei ole yhteyttä toimihenkilöiden tehtävien todelliseen vaatruuteen	1	2	3	4	5	9
106. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkansa on liian määrittämätön	1	2	3	4	5	9
107. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruustehtävät riittävät kuvaamaan kaikkien tehtävien vaatruuden	1	2	3	4	5	9
108. Oman tehtäväsieni vaatruus ei tule ikäänkään väheksyä kuvataksa nykyisillä vaatruustehtävillä	1	2	3	4	5	9
109. Olen itse voinut vaikuttaa toimenkuvaukseen, jonka perusteella tehtävieni vaatruus on arvioitu	1	2	3	4	5	9
110. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruus arvioidaan samalla tavalla riippumatta arvioinnin suorittajasta	1	2	3	4	5	9
111. Toimihenkilöiden tehtäväkohtaisen palkansaon tehtävien vaatruuden arviointijärjestelmä mahdollistaa vaatruudensa onnaisien tehtävien erottelun	1	2	3	4	5	9
112. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arvioijat tunnevat yrityksemme tehtävät ja niiden vaatruuden	1	2	3	4	5	9
113. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista he pitävät	1	2	3	4	5	9
114. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää toimihenkilöiden palkitsemiseen	1	2	3	4	5	9
115. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arvioijat tekevät päätökset henkilön persoonallisuutta tehtävien vaatruuden sijaan	1	2	3	4	5	9

Vuorossa toimihenkilöiden tehtäväkokohtainen palkansaajan työn vaatruuden arviointijärjestelmästä	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
116. Uuden, että toimihenkilön tehtävien vaatruuden arvioijat tekevät parhaansa oikeudenmukaiseen ja objektiiviseen arvioinnin aikaansaamiseksi	1	2	3	4	5	9
117. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista he eivät pidä	1	2	3	4	5	9
118. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruudella ei ole yhteyttä palkanmaksuun	1	2	3	4	5	9
119. Toimihenkilöiden tehtävien vaatruus on arvioitu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9
Vuorossa toimihenkilöiden tehtäväkokohtainen palkansaajan palkkiosuun arvioinnista	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
120. Yrityksessämme käytössä oleva toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkkiosuun arvioinnin määritystapa on reilu	1	2	3	4	5	9
121. Toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkkiosuun määrittelytavalla ei ole yhteyttä henkilön todelliseen tehtävänsä suorittamiseen	1	2	3	4	5	9
122. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen palkkiosuun arviointijärjestelmä on liian monimutkainen	1	2	3	4	5	9
123. Henkilökohtaisen palkkiosuun määrittelytapa mahdollistaa tyvien ja laadon suorittajien erottelun	1	2	3	4	5	9
124. Esimerkiksi käytössä henkilökohtaisen palkkiosuun arvioinnin niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista he pitävät	1	2	3	4	5	9
125. Esimerkiksi käytössä henkilökohtaisia palkkiosuun arvioinnin toimihenkilöiden palkitsemiseen	1	2	3	4	5	9
126. Esimerkiksi arvioi toimihenkilön persoonallisuutta heidän tehtävänsä suorittamiseen sijaan	1	2	3	4	5	9
127. Olen havainnut neulien ja miesten väillä eroja käytetty tehtävänsä suorittamiseen osa-alueilla	1	2	3	4	5	9
128. Esimerkiksi käytössä henkilökohtaisia palkkiosuun arvioinnin niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista ei pidä	1	2	3	4	5	9

Monikaltaisista mahdollisuuksista arvostetaan ITSEILLÄKÄI ohjien suorittamiseen osallistuminen ja urasta kehittämiseen liittyvästä aktiivisesta mukana olosta työntekijöiden palveluksessa?	Erittäin hyvät	Hyvä	Kokonaan tyydyttävä	Erittäin huono	En osaa sanoa tai en tiedä
143. Tohtoritöiden sisältöön vaikuttaminen	1	2	3	4	5
144. Eteneminen nykyistä vaativampiin tehtäviin	1	2	3	4	5
145. Eteneminen johtotehtäviin	1	2	3	4	5
146. Pääajankäytön nousujohtoisen uran luominen	1	2	3	4	5
147. Osaamisiksi monipuolinen hyödyntäminen	1	2	3	4	5
148. Ammatillisesti kehittämisen nykyisessä tehtävässä	1	2	3	4	5
149. Osaamisiksi syövästämiseen tai laajentamiseen työehtojen tarjontaan kuuluvaksi arvioida	1	2	3	4	5

6. TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄ ESIMIESTYÖ

Arvioida hallinnollisen esimiehenä toimimista	Tyysin arviointi	Jokaisenkin arviointi	Siltä väliltä	Jokaisenkin arviointi	Tyysin arviointi	En osaa sanoa tai en tiedä
150. Hallinnollinen esimiehenä pystyy vastaamaan hyvin palkkausta koskeviin kysymyksiin	1	2	3	4	5	9
151. Luodaan hallinnolliseen esimieheeni palkkaukseen liittyvissä asioissa	1	2	3	4	5	9
152. Pystyn käsittelemään tehtäviäni liittyviä asioita avoimesti hallinnollisen esimiehen kanssa	1	2	3	4	5	9
153. Hallinnollinen esimieheni antaa usein palautetta siitä, miten suorituden toteutin	1	2	3	4	5	9
154. Olen sovinut hallinnollisen esimieheeni kanssa henkilökohtaisesta palveluustasostani	1	2	3	4	5	9
155. Hallinnollinen esimieheni varmistaa, että ymmärtän henkilökohtaisen palveluuytyyden ja mitä minun kannattaa tehdä palveluuytyden kehittämiseksi	1	2	3	4	5	9
156. Hallinnollinen esimieheni varmistaa, että henkilökohtainen palveluuytyeni arvio on realistinen	1	2	3	4	5	9
157. Hallinnollinen esimieheni seuraa aktiivisesti henkilökohtaisen palveluuytyeni kehittymistä	1	2	3	4	5	9
158. Hallinnollinen esimieheni varmistaa, että tiedän, miten palveluuytyeni mitataan	1	2	3	4	5	9
159. Hallinnollinen esimieheni tuntee tehtäväni tarpeeksi hyvin voidakseen arvioida palveluuytyeni tissä	1	2	3	4	5	9

Vuorokausi toimihenkilöiden henkilöstöohjelman palkkaneuvoston palveluuytyyden arviointi	Tyysin arviointi	Jokaisenkin arviointi	Siltä väliltä	Jokaisenkin arviointi	Tyysin arviointi	En osaa sanoa tai en tiedä
129. Uskon, että hyvä tehtävässä palveluuytyyden johtaa enemminkin tai myöhemmin palkkaneuvoston	1	2	3	4	5	9
130. Henkilöstöohjelman palveluuytyyden on arvioidu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9
131. Mielestäni aiemmin toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkkaneuvoston määräysperusteet olivat parhaimmat	1	2	3	4	5	9

Vuorokausi toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	Tyysin arviointi	Jokaisenkin arviointi	Siltä väliltä	Jokaisenkin arviointi	Tyysin arviointi	En osaa sanoa tai en tiedä
132. Saan riittävästi tietoa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
133. Tiedän, mistä saan tietoa palkkaukseen liittyvistä asioista	1	2	3	4	5	9
134. Yrityksessämme ei keskustella palkkaukseen liittyvistä asioista	1	2	3	4	5	9
135. Yrityksessämme järjestetään toimihenkilöille riittävästi tiedon palkkausjärjestelmästä liittyvistä koulutuksista	1	2	3	4	5	9
136. Yrityksessämme järjestetään esimiehille riittävästi toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta	1	2	3	4	5	9
137. Olen työlläni esimiehenä tapaan tietoa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
138. Olen työlläni esimiehenä tapaan tietoa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
139. Olen työlläni yrityskehittämisen yhteydessä tapaan tietoa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
140. Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä käytettävissä on riittävästi tietoa	1	2	3	4	5	9
141. Tiedän, kenellä voin esittää palkkausjärjestelmään liittyvät kehitysehdotukset	1	2	3	4	5	9
142. Tiedän, kettä vastaavat toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään liittyvät	1	2	3	4	5	9

Arvio hallinnollisen esinehien toiminta	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä välillä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyvästi samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
160. Hallinnollisen esinehien kysy mielipidetäni arvioissaan palveluyhtiönä	1	2	3	4	5	9
161. Hallinnollisen esinehien kysy mielipidetäni ennen kuin tänä toke palveloa minun toimintani koskevista asioista	1	2	3	4	5	9
162. Hallinnollisen esinehien perusteloa tekemänsä päätökset	1	2	3	4	5	9

7. TYYTYVÄISYYS TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN

Valitus toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä välillä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyvästi samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
163. Olen tyytyväinen ansiotasooni	1	2	3	4	5	9
164. Olen tyytyväinen palkkasetteltykseni	1	2	3	4	5	9
165. Olen tyytyväinen viime aikoina saamieni palkankorotuksiin	1	2	3	4	5	9
166. Esinies praty vaikuttamaan riittävästi palkkaani	1	2	3	4	5	9
167. Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksia päätetään	1	2	3	4	5	9
168. Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkkasuoria yrykäsaimme hoidetaan	1	2	3	4	5	9
169. Palkkaukseen liityvät käytännöt ovat johdonmukaisia	1	2	3	4	5	9
170. Palkkaukseen liityvät käytännöt liitetään tasa-arvoisesti miehiä ja naisia	1	2	3	4	5	9
171. Palkkaukseen liityvät käytännöt ovat oikeudenmukaisia	1	2	3	4	5	9
172. Olen tyytyväinen mahdolluuksieni kerotaa palkkaani vaihtamalla tehtäviä	1	2	3	4	5	9
173. Olen tyytyväinen siihen, miten tehtävät on sijoitettu eri vaativuusasteisiin	1	2	3	4	5	9
174. Olen tyytyväinen tapaan, jolla tehtävien vaihtuvuus annoidaan	1	2	3	4	5	9
175. Eri tehtävien väliset palkkaerot ovat oikeudenmukaisia	1	2	3	4	5	9
176. Olen tyytyväinen siihen, missä määrin henkilökohtainen palveluyhtiön vaikuttaa palkkaani	1	2	3	4	5	9
177. Olen tyytyväinen tapaan, jolla henkilökohtainen palveluyhtiön annoidaan	1	2	3	4	5	9

8. TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET

Toimihenkilöiden näkemykset tehtäväkohtaisen palkkansa vaikutuksesta	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä välillä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyvästi samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
178. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa tukee mielestäni entistä paremmin yrityksemme tavoitella	1	2	3	4	5	9
179. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on vähentänyt reititöjää toimintoihin välillä	1	2	3	4	5	9
180. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on vähentänyt reititöjää esimiesten ja henkilöstön välillä	1	2	3	4	5	9
181. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on lisäänyt työpainetta	1	2	3	4	5	9
182. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa auttaa pitämään hyvät toimihenkilöt talossa	1	2	3	4	5	9
183. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on lisäänyt palkkansa tasa-arvoisuutta	1	2	3	4	5	9
184. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on lisäänyt palkkansa oikeudenmukaisuutta	1	2	3	4	5	9
185. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on lisäänyt palkkansa kannustavuutta	1	2	3	4	5	9
186. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkkansa on lisäänyt halua kehittää omaa osaamista	1	2	3	4	5	9
Toimihenkilöiden näkemykset henkilökohtaisen palkkansa palveluyhtiön ansiosta vaikutuksesta	Työn eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä välillä	Jokseenkin samaa mieltä	Tyvästi samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
187. Toimihenkilöiden nykyinen, määrättyjen tehtävien henkilökohtainen palkkansa palveluyhtiön ansiosta on vähentänyt reititöjää yrityksemme tavoitella	1	2	3	4	5	9
188. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen palveluyhtiön ansiosta on vähentänyt reititöjää	1	2	3	4	5	9
189. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen palveluyhtiön ansiosta on lisäänyt työpainetta	1	2	3	4	5	9
190. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen palveluyhtiön ansiosta auttaa pitämään hyvät työntekijät talossa	1	2	3	4	5	9
191. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen palveluyhtiön ansiosta on lisäänyt palkkansa tasa-arvoisuutta	1	2	3	4	5	9

LIITE 5: LITTEROINTIESIMERKKI

Litteroinnissa pyrittiin mahdollisimman suureen sanatarkkuuteen nauhojen laadun mahdollisuuksien mukaan. Litteroinnissa käytettiin seuraavia merkintöjä: H = haastattelija, V = haastateltava, (+++) = nauha katkaistu, # = epäselvä sana, (?) = yli kolme epäselvää sanaa, epäselvä lause.

Esimerkki litteroidusta haastattelusta:

H: Miten työkohtainen palkanosa, oletko ollut kirjoittamassa heidän työkuvaansa?

V: Joo, me tehdään sillä tavalla, että kun pidetään kehityskeskustelu niin mä olen kirjoittanut tän toimenkuvan ja sitten me ollaan yhdessä katsottu, että onko tullut niin isoja muutoksia, että tää pitäisi lähettää arviointiryhmään. Mä olen sitä mieltä, että aika pienistäkin muutoksista voi, ainakin alkuun, lähettää sinne arviointiryhmään, koska se on arviointiryhmällekin sellanen case ja sit ihmiset oppii käyttämään tätä järjestelmää. Mutta nyt kun se arviointiryhmä on vakiintunut niin ei ole ihan pikkuasioista lähetetty sitten niitä, vain, jos on tullut isoja kokonaisuuden muutoksia.

LIITE 6: HAASTATTELUVAINEISTON KOODIT

Haastattelukoodien saamat maininnat (kpl) aineistossa kohdeorganisaatioittain ryhmiteltyinä.

Kehittäjät

Koodi	Case A	Case B	Case C	Yhteensä
Johtaminen	22	24	32	78
Johdon tuki	31	23	25	80
Kehitysryhmä	11	19	19	50
Koulutus	16	15	28	59
Kulttuuri	13	13	10	37
Motivointi	19	21	19	59
Muutostarve	12	12	12	36
Muutosvastarinta	11	12	14	37
Organisaation rakenne	6	7	5	18
Organisaation tuki	14	11	30	55
Osallistaminen	29	31	16	76
Seuranta	38	20	17	76
Suunnitelmallisuus	16	43	36	95
Tavoitteet	24	21	32	77
Tiedotus	19	35	43	97
Yhteistyö	29	18	25	73

Soveltajat

Koodi	Case A	Case B	Case C	Yhteensä
Johtaminen	42	37	40	118
Johdon tuki	33	41	43	117
Kehitysryhmä	16	15	28	59
Koulutus	20	26	40	86
Kulttuuri	14	32	13	59
Motivointi	38	25	25	88
Muutostarve	33	34	19	86
Muutosvastarinta	28	41	19	88
Organisaation rakenne	10	9	10	29
Organisaation tuki	21	17	20	58
Osallistaminen	42	31	71	143
Seuranta	38	34	17	89
Suunnitelmallisuus	26	27	37	90
Tavoitteet	59	30	30	119
Tiedotus	47	27	69	143
Yhteistyö	36	22	29	87

Vaikutuspiiriin kuuluvat

Koodi	Case A	Case B	Case C	Yhteensä
Johtaminen	48	59	32	139
Johdon tuki	46	45	21	112
Kehitysryhmä	18	25	34	77
Koulutus	31	20	16	67
Kulttuuri	53	23	30	106
Motivointi	16	15	28	59
Muutostarve	18	29	22	69
Muutosvastarinta	15	24	32	71
Organisaation rakenne	7	13	14	33
Organisaation tuki	34	38	29	101
Osallistaminen	66	24	52	142
Seuranta	55	37	40	132
Suunnitelmallisuus	57	42	36	134
Tavoitteet	76	37	27	140
Tiedotus	71	49	51	171
Yhteistyö	43	26	32	102

LIITE 7: SUMMAMUUTTUJAT

Arviot tasa-arvosta palkkausjärjestelmän tavoitteissa ja toimintatavoissa

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM1: arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta / tavoitteet	23. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus 183. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen tasa-arvoisuutta 191. Toimihenkilöiden nykyinen henkilökohtainen pätevyyden arviointi on lisännyt palkkauksen tasa-arvoisuutta	76	2,6316	0,0054	0,8273
SUM 2: arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta / toimintatavat	47. Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että tehtäväkohtainen palkanosa kohtelisi tasapuolisesti naisia ja miehiä 75. Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden uudistetut määrittäysperusteet kohtelisivat tasapuolisesti naisia ja miehiä 102. Huolehtii sukupuolten tasapuolisesta kohtelusta 170. Palkkaukseen liittyvät käytännöt kohtelevat tasa-arvoisesti miehiä ja naisia	68	3,0919	0,0008	0,8945

Suhtautuminen palkkausjärjestelmän uudistusprosessiin eri vaiheissa

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM3: Suhtautuminen palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa	29. Kun toimihenkilöiden uutta tehtäväkohtaista palkanosaa rakennettiin 61. Kun uusia toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin määrittäysperusteita rakennettiin	115	0,5087	0,0019	0,7210
SUM4: Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönotettaessa	31. Kun sain tietää oman tehtäväni vaatavuustason 33. Kun minulle maksettiin ensimmäisen kerran tehtäväkohtaista palkkaa uuden järjestelmän mukaisesti 63. Kun sain selville alaisteni uudistettujen määrittäysperusteiden mukaisen henkilökohtaisen pätevyystason 65. Kun alaisilleni maksettiin ensimmäisen kerran henkilökohtaista pätevyysosaa uudistettujen määrittäysperusteiden mukaisesti	114	-0,1601	0,0214	0,8621
SUM5: Suhtautuminen palkkausjärjestelmään nykyisin	34. Kuinka nykyisin suhtaudut toimihenkilöiden tehtäväkohtaisen palkanosan vaatavuuden arviointijärjestelmään 66. Kuinka nykyisin suhtaudut toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden arviointijärjestelmään	123	-0,2154	0,0096	0,8498

Arviot kehittämisprosessin toteutuksesta

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM6: Yhteistyön sujuminen	41. Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon 42. Pystyin itse vaikuttamaan riittävästi kehittämisprosessiin 44. Kehittäminen sujui ilman suuria erimielisyyksiä 69. Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon 70. Pystyin itse vaikuttamaan riittävästi kehittämisprosessiin 72. Kehittäminen sujui ilman suuria erimielisyyksiä	90	2,2148	0,029	0,8653
SUM7: Pelisääntöjen noudattaminen	68. Kehittäminen toteutettiin selkeiden pelisääntöjen mukaan 78. Toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden uudistetut määrityspäätökset otettiin käyttöön vasta, kun kaikki osapuolet saattoivat ne hyväksyä 50. Toimihenkilöiden tehtäväkohtainen palkanosat otettiin käyttöön vasta, kun kaikki osapuolet saattoivat sen hyväksyä 40. Kehittäminen toteutettiin selkeiden pelisääntöjen mukaan	50	2,38	0,0035	0,9066
SUM8: Hallittu toteutus	39. Toimihenkilöiden tehtäväkohtaisen palkanosan kehittäminen suunniteltiin hyvin ennen kehittämisprosessin käynnistämistä 41. Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon 43. Tehtyjä ratkaisuja voitiin muuttaa, jos muutokselle oli hyvät perusteet 67. Henkilökohtaisen pätevyyden määrityspäätösten kehittäminen suunniteltiin hyvin ennen kehittämisprosessin käynnistämistä 69. Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon 72. Kehittäminen sujui ilman suuria erimielisyyksiä	57	2,3129	0,025	0,9131

Arviot palkanosien soveltamisesta

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM9: Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnissa	113. Toimihenkilöiden tehtävien vaatavuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden toimihenkilöiden palkitsemiseen, joista he pitävät 114. Toimihenkilöiden tehtävien vaatavuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää toimihenkilöiden uhkailemiseen 115. Toimihenkilöiden tehtävien vaatavuuden arvioijat arvioivat tehtävät tekevän henkilön persoonallisuutta tehtävien vaatavuuden sijaan 117. Toimihenkilöiden tehtävien vaatavuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden toimihenkilöiden rankaisemiseen, joista he eivät pidä 118. Toimihenkilöiden tehtävien vaatavuudella ei ole yhteyttä palkankorotuksiin	90	2,48	0,2514	0,7759

SUM10: Tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	24. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus 18. Työehtosopimus velvoitti / suositti henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin kehittämistä 119. Toimihenkilöiden tehtävien vaativuus on arvioitu oikeudenmukaisesti 130. Alaisten henkilökohtainen suoriutuminen on arvioitu oikeudenmukaisesti 171. Palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat oikeudenmukaisia 175. Eri tehtävien väliset palkkaerot ovat oikeudenmukaisia 116. Uskon, että toimihenkilön tehtävien vaativuuden arvioijat tekevät parhaansa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvion aikaansaamiseksi	67	2,7527	0,0514	0,9100
SUM11: Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan soveltamisesta	124. Voin käyttää henkilökohtaista pätevyyttä niiden alaisten palkitsemiseen, joista pitää 125. Voin käyttää henkilökohtaisen pätevyyden arviointia alaisten uhkailemiseen 126. Välillä huomaan arvioivani alaisten persoonallisuutta heidän tehtävässä suoriutumisensa sijaan 128. Voin käyttää henkilökohtaista palkanosaa niiden alaisten rankaisemiseen, joista en pidä	92	2,0897	0,0816	0,7019
SUM12: Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	120. Yrityksessämme käytössä oleva toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden määrittystapa on reilu 123. Henkilökohtaisen pätevyyden määrittelytapa mahdollistaa hyvien ja huonojen suoriutujien erottelun 130. Alaisten henkilökohtainen suoriutuminen on arvioitu oikeudenmukaisesti	104	2,9263	0,0559	0,6667

Palkkausjärjestelmän tavoitteiden ja perusteiden tuntemus

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM13: Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus	84. Tunnen toimihenkilöiden palkkausjärjestelmämme riittävän hyvin 88. Tunnen toimihenkilöiden tehtäväkohtaisen palkanosan vaativuustekijät 89. Tunnen perustelut, joilla alaisten tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasoille 90. Tunnen yrityksemme muiden tehtävien vaativuustasot 91. Tunnen yrityksemme toimintastrategian ja keskeiset tavoitteet 92. Tiedän, miten alaisten henkilökohtaiset suoritustavoitteet liittyvät yrityksen tavoitteisiin 93. Tunnen perusteet, joilla alaisten henkilökohtainen palkanosa määritetään	124	3,0841	0,1946	0,8370
SUM14: Omien palkkausperusteiden tuntemus	85. Tiedän, mitä asioita toimihenkilöiden tehtäväkohtaisella palkanosalla tavoitellaan 86. Tiedän, mitä asioita toimihenkilöiden henkilökohtaisella pätevyydellä tavoitellaan	133	3,1767	0,0023	0,9324
SUM15: Palkankorotusmekanismien tuntemus	87. Tiedän, millä perusteilla alaisten palkankorotuksista päätetään 95. Tiedän, mitä alaisten pitää tehdä saadakseen palkankorotuksen 96. Tiedän, miten voin vaikuttaa alaisten palkan suuruuteen	131	2,4402	0,0351	0,8361

Palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonkulku

Summamuuttuja	Kysymys	N	Mean	Variance	Cronbach alpha
SUM16: Sain itse riittävästi tiedotusta palkkausjärjestelmästä	49. Sain itse riittävästi tietoa kehittämisen etenemisestä 77. Sain itse riittävästi tietoa	120	2,4792	0,0028	0,8858
SUM17: Sain itse riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmästä	52. Sain itse riittävästi koulutusta toimihenkilöiden tehtäväkohtaisesta palkanosasta 80. Sain itse riittävästi koulutusta toimihenkilöiden henkilökohtaisesta palkanosan uudistetuista määrityspereusteista	115	2,287	0,0014	0,8235

LIITE 8: TILASTOLLISET MERKITTÄVYYDET

Keskihajonnat (Std. Deviation), keskiarvo (Mean) sekä keskiarvojen erotuksen tilastollinen merkitsevyys (Sig.) sukupuolen, henkilöstöryhmien ja kohdeorganisaatioiden mukaan ryhmiteltyinä.

Kysymys	Mies		Nainen		t-test for Equality of Means	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
	21. Halu tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista	3,12121	1,13901	2,91304	1,32553	0,77516
22. Halu pitää hyvät toiminkeilat talossa	2,96970	1,23705	2,52857	1,35904	1,58069	0,117
23. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus	2,90909	1,23399	2,61429	1,37570	1,04780	0,297
24. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	3,15152	1,25303	2,70423	1,35641	1,60249	0,112
25. Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin	2,87879	1,11124	2,67606	1,51916	0,68537	0,495
26. Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan	3,12121	1,29319	2,88889	1,44919	0,78794	0,433
27. Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin	2,93939	1,32144	2,84722	1,53513	0,29785	0,766
SUM1 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, tavoitteet	3,09921	0,99936	2,53659	1,05994	2,85111	0,005
SUM2 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, prosessit	3,54444	0,86120	2,74794	0,98721	4,50215	0,000
SUM3 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa	0,44681	0,87993	0,55333	0,73325	-0,72235	0,471
SUM4 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönotettaessa	0,13021	0,91673	-0,27426	1,05216	2,20267	0,029
SUM5 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään nykyisin	0,03191	1,17216	-0,42529	1,19721	2,12496	0,035
SUM6 Yhteistyön sujuminen	2,31146	0,83168	1,95650	0,78709	2,43000	0,016
SUM7 Peleisääntöjen noudattaminen	3,00806	0,90813	2,19758	0,88684	4,12177	0,000
SUM8 Hallittuteutus	2,43723	0,90992	2,19852	0,82776	1,50827	0,134
158. Varmistan, että alaiseni tietävät, miten heidän pätevyytään mitataan	3,08889	1,01852	2,70732	1,20173	1,80325	0,074
155. Varmistan, että alaiseni ymmärtävät henkilökohtaiset pätevyytensä ja mitä heidän kannattaa tehdä kehittyäkseen tehtävässä	3,25532	1,03142	2,58140	1,21234	3,22486	0,002
SUM9 Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnissa	2,70382	0,89943	2,42733	0,92922	1,67673	0,096
SUM10 Tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	2,98056	1,34202	2,61250	0,65080	2,15416	0,033
116. Uskon, että vaativuuden arvioijat tekevät parhaansa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvon aikaansaamiseksi	3,40000	1,13259	3,30645	1,11014	0,37643	0,707
110. Tehtävien vaativuus arvioidaan samalla tavalla riippumatta yksiköstä ja siitä, kuka arvioinnin suorittaa	2,30435	1,11295	2,33333	1,12163	-0,13368	0,894
SUM11 Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa	2,35000	0,97192	2,02410	1,28372	1,47782	0,142
SUM12 Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	3,02482	0,87365	2,78770	1,05959	1,30532	0,194
SUM13 Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus	3,36319	0,88213	2,91399	0,67450	3,32987	0,001
SUM14 Omien palkkausperusteiden tuntemus	3,50000	1,14854	2,98276	1,05226	2,64590	0,009
SUM14 Palkankorotusmekanismien tuntemus	2,91667	1,10981	2,20076	0,94759	3,96022	0,000
SUM16 Sain itse riittävästi tiedotusta palkkausjärjestelmästä	2,89298	1,08454	2,24051	1,02801	3,32367	0,002
SUM17 Sain itse riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmästä	2,81915	1,11524	2,00617	0,92363	4,44322	0,000

Kysymys	Esimies		Alainen		t-test for Equality of Means	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
21. Halu tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista	3,57692	0,98684	2,77632	1,29201	2,88157	0,001
22. Halu pitää hyvät toimihenkilöt talossa	3,50000	0,81240	2,38961	1,35875	3,92880	0,000
23. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus	3,34615	1,16421	2,49351	1,32410	2,92223	0,001
24. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	3,84000	0,80000	2,53165	1,31895	5,99574	0,000
25. Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin	3,61538	0,94136	2,44872	1,41097	3,92816	0,000
26. Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan	3,88462	0,99305	2,65823	1,38570	4,91599	0,000
27. Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin	3,69231	1,01071	2,60759	1,49716	4,17003	0,000
SUM1 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, tavoitteet	3,40385	0,81196	2,54762	1,06100	3,82412	0,000
SUM2 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, prosessit	3,60333	0,98858	2,89691	0,99701	3,21996	0,002
SUM3 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa	0,87500	0,53670	0,42347	0,81971	2,56302	0,012
SUM4 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönotettaessa	0,69551	0,57780	-0,33168	1,00284	5,00390	0,000
SUM5 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään nykyisin	0,51852	0,97548	-0,46262	1,17902	3,98986	0,000
SUM6 Yhteistyön sujuminen	2,53733	1,00025	1,98048	0,73531	3,16037	0,002
SUM7 Pelisääntöjen noudattaminen	3,25758	0,88898	2,22300	0,85956	4,89353	0,000
SUM8 Hallittuteutus	2,85652	0,94838	2,16052	0,81810	3,66453	0,000
158. Varmistan, että alaiseni tietävät, miten heidän pätevyytään mitataan	3,81481	0,78628	2,58000	1,09341	5,49012	0,000
155. Varmistan, että alaiseni ymmärtävät henkilökohtaiset pätevyytensä ja mitä heidän kannattaa tehdä kehitykseen tehtävässä	3,66667	0,96077	2,60377	1,15205	4,41533	0,000
SUM9 Ei vääriinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnissa	1,97037	0,83294	2,66667	0,89252	-3,66935	0,000
SUM10 Tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	3,24136	1,65844	2,61881	0,65125	3,09509	0,002
116. Uskon, että vaatavuuden arvioijat tekevät parhaansa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvion aikaansaamiseksi	4,12000	0,83267	3,04478	1,06505	4,54998	0,000
110. Tehtävien vaatuvuus arvioidaan samalla tavalla riippumatta yksiköstä ja siitä, kuka arvioinnin suorittaa	2,91304	1,27611	2,16279	1,01588	2,97429	0,004
SUM11 Ei vääriinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa	1,61538	0,51103	2,27206	1,28373	-2,55111	0,012
SUM12 Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	3,55556	0,68563	2,69551	0,99471	4,23318	0,000
SUM13 Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus	3,62963	0,92689	2,93435	0,67785	4,41991	0,000
SUM14 Omien palkkausperusteiden tuntemus	3,68519	1,11931	3,03704	1,07567	2,77762	0,006
SUM15 Palkankorotusmekanismien tuntemus	3,18519	1,12976	2,27217	0,96563	4,24897	0,000
SUM16 Sain itse riittävästi tiedotusta palkkausjärjestelmästä	2,90000	1,09924	2,37624	1,06866	2,18180	0,031
SUM17 Sain itse riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmästä	2,90000	1,19896	2,16019	0,98820	3,21633	0,002

Kysymys	Case A		Case B		Case C		ANOVA	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
	21. Halu tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista	3,67568	0,94440	2,52632	1,28321	3,00000	1,06904	11,08904
22. Halu pitää hyvät toimihenkilöt talossa	3,61765	1,15509	2,08197	1,15895	3,12500	0,64087	20,89584	0,000
23. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus	3,40000	1,11672	2,26667	1,31312	3,00000	1,06904	9,57345	0,000
24. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	3,52778	1,13354	2,34426	1,27652	3,71429	0,75593	12,90980	0,000
25. Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin	3,25000	1,13074	2,36667	1,50667	3,25000	0,70711	5,49038	0,005
26. Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan	3,64865	1,05978	2,45000	1,43119	3,62500	0,91613	11,19423	0,000
27. Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin	3,59459	1,27931	2,40000	1,45206	3,12500	0,99103	8,90157	0,000
SUM1 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, tavoitteet	3,26190	0,95318	2,26953	0,95405	3,15000	1,01294	14,94618	0,000
SUM2 arvio palkkausjärjestelmän tasa-arvosta, prosessit	3,26768	1,06815	2,84673	0,92329	3,14646	1,07751	2,06125	0,132
SUM3 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa	0,80000	0,72963	0,50000	0,68718	0,21875	0,92403	4,80866	0,010
SUM4 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönotettaessa	0,43018	1,00164	-0,52047	0,86650	-0,05051	1,00107	11,53036	0,000
SUM5 Suhtautuminen palkkausjärjestelmään nykyisin	0,47222	1,14608	-0,71875	0,99153	-0,19118	1,25538	13,48692	0,000
SUM6 Yhteistyön sujuminen	2,40946	0,92760	1,77404	0,70654	2,31302	0,67491	9,69352	0,000
SUM7 Pelisääntöjen noudattaminen	2,87500	0,97472	2,14732	0,84102	3,28571	0,85912	9,78222	0,000
SUM8 Hallituteutus	2,75476	0,82482	1,98249	0,76405	2,33906	0,86143	10,16040	0,000
158. Varmistan, että alaiseni tietävät, miten heidän pätevyyttään mitataan	3,23529	0,81868	2,48333	1,24181	3,09091	1,10010	6,13438	0,003
155. Varmistan, että alaiseni ymmärtävät henkilökohtaiset pätevyytensä ja mitä heidän kannattaa tehdä kehittyäkseen tehtävässä	3,45946	0,90045	2,30645	1,20910	3,05882	1,04276	14,08317	0,000
SUM9 Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnissa	2,47824	0,76434	2,43308	1,01204	2,76263	0,87393	1,47744	0,232
SUM10 Tehtäväkohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	2,82658	0,73356	2,57551	0,56194	2,98182	1,59897	2,18120	0,117
116. Uskon, että vaativuuden arvioijat tekevät parhaansa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvion aikaansaamiseksi	3,42857	1,00837	3,18367	1,20197	3,87500	0,83452	1,53636	0,220
110. Tehtävien vaativuus arvioidaan samalla tavalla riippumatta yksiköstä ja siitä, kuka arvioinnin suorittaa	2,31034	1,13715	2,51064	1,06061	2,06061	1,14399	1,60477	0,206
SUM11 Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa	2,09259	0,86253	1,94397	1,43884	2,51961	0,96379	2,57912	0,080
SUM12 Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin oikeudenmukaisuus	3,10811	0,84912	2,41389	1,01935	3,42647	0,73075	15,32058	0,000
SUM13 Yleinen palkkausjärjestelmän tuntemus	3,18919	0,85187	2,94001	0,67857	3,19818	0,86422	1,82588	0,165
SUM14 Omien palkkauserusteiden tuntemus	3,19444	1,13564	3,08462	1,09176	3,29412	1,14228	0,40835	0,666
SUM14 Palkankorotusmekanismien tuntemus	2,81982	1,01408	2,10256	0,94818	2,72549	1,12657	7,54741	0,001
SUM16 Sain itse riittävästi tiedotusta palkkausjärjestelmästä	2,66667	1,30931	2,27193	0,95464	2,63636	1,01760	1,93194	0,149
SUM17 Sain itse riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmästä	2,50000	1,17716	2,15517	0,91386	2,35294	1,18404	1,20683	0,303

LIITE 9: ORGANISAATIOIDEN PALKKARAKENTEET

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmäohjeisto	Case A	Case B	Case C
<p>Toimihenkilön henkilökohtainen kokonaispalkka muodostuu kolmesta elementistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimen vaativuuteen perustuvasta ja tehtäväkohtaisesta palkanosasta (vaativuusluokkia 1-8) - henkilökohtaiseen pätevyyteen ja työsuorituksen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta (min. 3%) - työsuhteen yhtäjaksoiseen kestoon perustuvasta palveluvuosilisästä (€/kk) 	<p>Toimihenkilön henkilökohtainen kokonaispalkka muodostuu neljästä elementistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehtäväkohtainen palkanosa 60% - henkilökohtainen palkanosa 3-23% - palveluvuosilisä 0-7% - tavoitepalkkio 0-10% 	<p>Toimihenkilön henkilökohtainen kokonaispalkka muodostuu kolmesta elementistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehtäväkohtainen palkanosa 90% - henkilökohtainen palkanosa 3-7% - palveluvuosilisä euroa/kk 	<p>Toimihenkilön henkilökohtainen kokonaispalkka muodostuu neljästä elementistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehtäväkohtainen palkanosa 80-90% - henkilökohtainen palkanosa 3-45% - luonteisedut 0-10% - tulospalkkiot 0-10% kerran vuodessa

ISBN 951-22-7792-1 (print)
ISBN 951-22-7793-X (electronic)
ISSN 1459-8035 (print)
ISSN 1795-8857 (electronic)